

Министерство образования Республики Беларусь
Учреждение образования
«Белорусский государственный университет
информатики и радиоэлектроники»

Инженерно-экономический факультет

Кафедра менеджмента

Т. Н. Бебяцкая, О. М. Маклакова

МАРКЕТИНГ: МЕТОДИКА СОСТАВЛЕНИЯ ПЛАНА

*Рекомендовано УМО по образованию в области информатики
и радиоэлектроники в качестве учебно-методического пособия
для специальности 1-28 01 01 «Экономика электронного бизнеса»*

Минск БГУИР 2016

УДК 339.138(076)
ББК 65.290-2я73
Б44

Рецензенты:

кафедра маркетинга учреждения образования «Белорусский государственный экономический университет» (протокол №6 от 22.01.2015);

заведующий кафедрой экономики и управления научными исследованиями, проектированием и производством Белорусского национального технического университета, доктор экономических наук, профессор Ю. И. Енин;

профессор кафедры организации и управления учреждения образования «Белорусский государственный экономический университет», доктор технических наук, профессор В. М. Руденков

Беляцкая, Т. Н.

Б44 Маркетинг: методика составления плана : учеб.-метод. пособие / Т. Н. Беляцкая, О. М. Маклакова. – Минск : БГУИР, 2016. – 118 с. : ил.

ISBN 978-985-543-196-2.

Содержит основные алгоритмы и формы составления планов маркетинга, описание основных методик сбора и анализа информации, лежащей в основе их составления, сегментирования и выбора привлекательных рыночных сегментов, подходы к разработке тактических мероприятий комплекса маркетинга, методики предварительного контроля плана маркетинга и контроля результатов реализации плана.

**УДК 339.138(076)
ББК 65.290-2я73**

ISBN 978-985-543-196-2

© Беляцкая Т. Н., Маклакова О. М., 2016
© УО «Белорусский государственный университет информатики и радиоэлектроники», 2016

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	5
ГЛАВА I СТРАТЕГИЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ В МАРКЕТИНГЕ.....	6
1 СТРАТЕГИЯ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ.....	6
1.1 УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ РЕЗЮМЕ	6
1.2 МИССИЯ.....	8
1.3 ВИДЕНИЕ	10
1.4 АЛГОРИТМ РАЗРАБОТКИ ПЛАНОВ МАРКЕТИНГА	11
2 ОПИСАНИЕ ТОВАРА.....	14
2.1 АЛГОРИТМ РАЗРАБОТКИ КОНЦЕПЦИИ ТОВАРА.....	14
2.2 ПОИСК ИДЕИ.....	15
2.3 КЛАССИФИКАЦИЯ ТОВАРА	17
2.4 БЕНЧМАРКИНГ	19
2.5 МОДЕЛЬ КАНО	26
2.6 МЕТОД РАЗВЕРТЫВАНИЯ ФУНКЦИИ КАЧЕСТВА.....	32
2.7 ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ ТОВАРЫ/УСЛУГИ.....	39
2.8 ЭЛЕКТРОННЫЙ КОМПОНЕНТ ТОВАРА.....	40
2.9 КОНЦЕПЦИЯ ТОВАРА.....	43
3 СИТУАЦИОННЫЙ АНАЛИЗ.....	45
3.1 АЛГОРИТМ СИТУАЦИОННОГО АНАЛИЗА	46
3.2 АНАЛИЗ ОТРАСЛИ ПО М. ПОРТЕРУ.....	47
3.3 STEP-АНАЛИЗ	54
3.4 ОПРЕДЕЛЕНИЕ СИЛЬНЫХ И СЛАБЫХ СТОРОН ОРГАНИЗАЦИИ ...	57
3.5 SWOT-АНАЛИЗ.....	59
4 АНАЛИЗ РЫНКА.....	62
4.1. КОНЪЮНКТУРА МИРОВОГО РЫНКА.....	62
4.2 АНАЛИЗ ЦЕЛЕВОГО РЫНКА	63
5 МАТРИЦА И. АНСОФФА.....	80
6 ЦЕЛИ РЕАЛИЗАЦИИ ПЛАНА.....	82

7	МАРКЕТИНГОВАЯ СТРАТЕГИЯ.....	84
7.1	ОХВАТ РЫНКА	84
7.2	ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ НА РЫНКЕ	85
7.3	БРЕНДИНГ	86
	ГЛАВА II ТАКТИЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ В МАРКЕТИНГЕ.....	89
8	ОПЕРАТИВНЫЙ ПЛАН МАРКЕТИНГА.....	89
8.1	АЛГОРИТМ РАЗРАБОТКИ ОПЕРАТИВНОГО ПЛАНА МАРКЕТИНГ	90
8.2	МАРКЕТИНГОВЫЕ МЕРОПРИЯТИЯ	92
	ГЛАВА III БЮДЖЕТ МАРКЕТИНГА И КОНТРОЛЬ ЕГО ИСПОЛНЕНИЯ	103
9	БЮДЖЕТИРОВАНИЕ МАРКЕТИНГОВЫХ ПРОГРАММ.....	103
9.1	РАСХОДЫ НА РЕАЛИЗАЦИЮ ПЛАНА МАРКЕТИНГА.....	103
9.2	ДОХОДЫ ОТ РЕАЛИЗАЦИИ ПЛАНА МАРКЕТИНГА.....	104
9.3	БЮДЖЕТ МАРКЕТИНГА	105
	ГЛАВА IV САМООЦЕНКА ПЛАНА МАРКЕТИНГА/АУДИТ ПЛАНА	
	МАРКЕТИНГА	107
10	АУДИТ ПЛАНА МАРКЕТИНГА.....	107
10.1	ПОНЯТИЕ АУДИТА	107
10.2	ПРОЦЕДУРА АУДИТА	108
	ГЛАВА V РАЗРАБОТКА ПЛАНА ПО КОНТРОЛЮ И МОНИТОРИНГУ ..	111
11	КОНТРОЛЬ И МОНИТОРИНГ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ.....	111
11.1	ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ КОНТРОЛЯ	111
11.2	ЧАСТНЫЕ СЛУЧАИ КОНТРОЛЯ	113
	СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	117

ВВЕДЕНИЕ

Учебно-методическое пособие представляет собой методические рекомендации к выполнению сквозного задания по курсу «Маркетинг», читаемому для студентов специальности «Экономика электронного бизнеса».

Маркетинговый план является составной частью бизнес-планирования организаций, что обуславливает актуальность обучения студентов основам планирования маркетинговой деятельности.

Целью данного учебно-методического пособия является представление читаемого курса в целостности и взаимосвязи изучаемых тем, а также формирование практических навыков разработки плана маркетинга.

В учебно-методическом пособии представлены методики и алгоритмы подготовки планов маркетинга, основные подходы к разработке элементов маркетинга, а также применение информационных и радиотехнологий при разработке новых товаров, интегрируя в товар электронный компонент.

Библиотека ВГУМР

ГЛАВА I СТРАТЕГИЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ В МАРКЕТИНГЕ

1 СТРАТЕГИЯ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

1.1 УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ РЕЗЮМЕ

ЧТО ЭТО?

Управленческое резюме представляет собой краткое изложение идей, разработанных, обоснованных и представленных в плане маркетинга.

ЗАЧЕМ ЭТО?

Управленческое резюме призвано очертить топ-менеджменту организации, для которой разрабатывался план маркетинга, основные направления маркетинговой деятельности на планируемый период. В резюме должна содержаться информация, позволяющая руководителю составить предварительное мнение о целесообразности предлагаемых в плане решений, ожидаемых результатах, планируемых расходах, эффективности проекта.

КАК ЭТО СДЕЛАТЬ?

Основные правила составления управленческого резюме:

- 1) объем – 1 страница;
- 2) краткость изложения;
- 3) наличие основных выводов маркетингового плана, цели и инструментов ее достижения;
- 4) идея, положенная в основу плана (новый товар, новый рынок, новый сегмент);
- 5) оценка исходной ситуации.

ШАБЛОН

Маркетинговый план внедрения на рынок (указать товар) на 20__ год (указать период) ставит целью увеличение продаж товара на __ % по сравнению с 20__ годом, увеличение доли рынка с __ до __ %.

Достижение заявленных целей планируется обеспечить за счет _____.

Бюджет маркетинга на 20__ год составит _____ рублей, из них на _____ (указать сумму), на _____ (указать сумму).

В случае, если проект является не новым, а развивающим уже существующую идею, в управленческом резюме информация должна быть представлена в динамике (таблица 1.1).

Таблица 1.1 – Основные показатели управленческого резюме

Наименование показателя	Единица измерения	Фактическое значение	Целевое значение

ПРИМЕР

«Мы хотим открыть онлайн-рулетку (американского типа) в Республике Беларусь и за год привлечь 11 000 клиентов. При получении 10 дол. США с одного клиента в качестве комиссионных мы получим 110 000 дол. США. Благодаря внутренней рекламе (предоставление места для рекламы товаров на сайте) получим 20 000 дол. США. Благодаря дополнительным пакетам (vip-аккаунты) за год получим 10 000 дол. США. Итого: 140 000 дол. США за первый год. После учета затрат и налогов оставшуюся сумму разделим между инвестором (в рамках соглашения) и собственником (возможный остаток).

Уникальность проекта состоит в том, что мы гарантируем честность для наших клиентов, высокое качество услуг, достаточно быструю игру, градацию размеров ставок, быстрый способ пополнения счета аккаунта с помощью банковских карт и мобильных телефонов, а также быстрое получение выигрыша.

Информация для инвестора.

Начальные инвестиции: 100 000 дол. США.

Срок инвестирования: 4 года.

Срок окупаемости: 1 год и 8 месяцев (1,667 года).

Рентабельность инвестиций: 75 %.

Доход за 4 года: 200 000 дол. США (соответствует 19 % годовых в банке).

Таблица 1.2 – Пример представления основных показателей управленческого резюме

Наименование показателя	Ед. измерения	Целевое значение
Число клиентов	чел.	11 000
Число постоянных клиентов	чел.	200
Доход от основной деятельности	дол. США	120 000
Доход от внутренней рекламы	дол. США	20 000
Годовой доход	дол. США	140 000

1.2 МИССИЯ

ЧТО ЭТО?

Предназначение (миссия) организации определяется ответом на вопрос: «В чем заключается наша деятельность и чем мы будем заниматься?», который предлагается клиентам фирмы. Формулирование миссии концентрирует внимание на основном содержании и направлении деятельности организации.

Л. Дигма: «Миссия определяет, почему организация существует, что она представляет из себя сейчас и какой организация хочет быть в будущем».

Ф. Котлер: «Миссия – это невидимая рука, направляющая и организующая коллективную работу служащих отделений компании в разных географических регионах».

В. Баранчев: «Миссия – это первый шаг в снижении неопределенности представлений о фирме, прежде всего, у собственников, руководства и персонала, а затем у всех тех, кто имеет и хотел бы иметь с ней дело».

О. С. Виханский: «Миссию следует рассматривать в широком и узком смысле слова. В широком понимании – это философия и предназначение, смысл существования организации. В узком – сформулированное утверждение относительно того, для чего или по какой причине существует организация».

ЗАЧЕМ ЭТО?

Миссия необходима для установления приоритетов и очерчивания поля конкуренции (промышленное поле, поле продукции и направлений деятельности, поле основных навыков и способностей, поле рыночного сегмента, поле вертикальной интеграции и географическое поле). Также миссия позволяет сотрудникам и партнерам организации фокусироваться на смысле существования организации, придать работе определенный вектор развития и сформулировать мотивацию на достижение целей организации.

КАК ЭТО СДЕЛАТЬ?

Визуально разработка миссии может быть представлена следующим образом (рисунок 1.1).

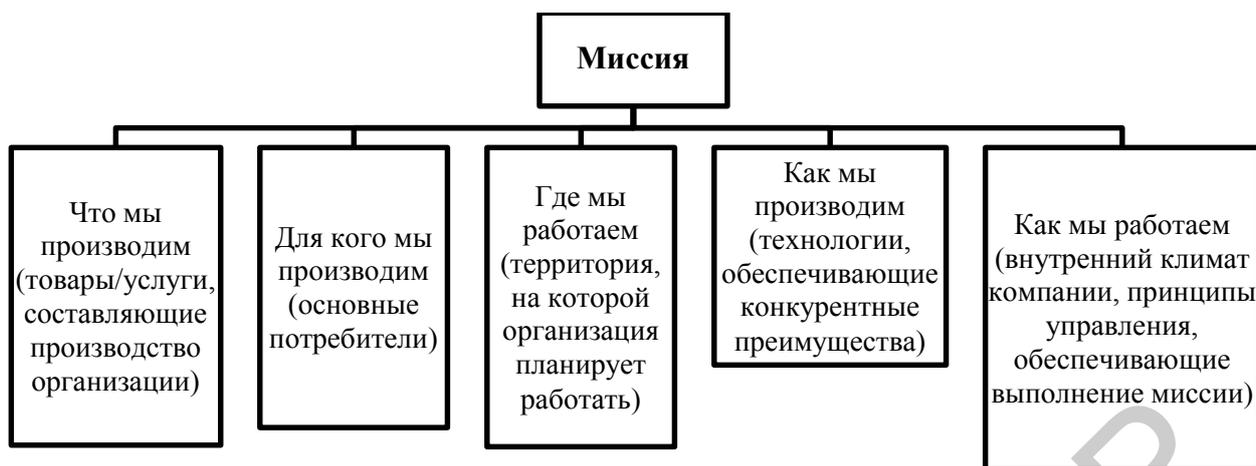


Рисунок – 1.1 Содержание миссии организации

Правила разработки миссии компании:

- описать роль и вклад предприятия с точки зрения заинтересованных групп (для потребителей, акционеров, партнеров, контактных аудиторий и т. п.);
- использовать в описании термины выгод, которые предприятие создаст, или нужд, которые товары и услуги предприятия удовлетворяют;
- отразить отличительную компетентность (*corecompetence*) предприятия и те качества, которые отличают его от конкурентов на рынке;
- определить будущее: что компания будет делать в будущем, что компания может сделать в будущем, что компания никогда не будет делать в будущем.

ПРИМЕР

Рассмотрим миссии компаний – лидеров мирового рынка (таблица 1.3).

Таблица 1.3 – Миссии лидеров рынка

Компания	Миссия
1	2
<i>American Red Cross</i>	Улучшать условия жизни людей, заботиться о людях, помогать им избегать критических ситуаций и справляться с ними
<i>Eastman Kodak</i>	Стать мировым лидером в химическом и электронном изображении
Милавица	Мы стараемся сделать красивые вещи достоянием каждой женщины
<i>Matsushita Electric</i>	Способствовать улучшению качества жизни, снабжая общество дешевыми, как вода, электробытовыми приборами

1	2
ЦРУ	Мы – глаза и уши нации, а иногда – и ее невидимая рука. Мы достигаем миссии следующим образом: – собирая только необходимые разведданные;
	– предоставляя актуальный, объективный и исчерпывающий анализ вовремя; – выполняя защитные действия в адрес президента США для предотвращения угроз или для достижения политических целей США
Starbucks	Стать ведущим поставщиком лучших сортов кофе в мире, соблюдая в ходе роста компании наши непоколебимые принципы (место работы, где уважают сотрудников; культурное разнообразие; высшие стандарты работы с кофе; удовлетворение клиентов; вклад в местное сообщество; прибыльность)
Canon	Совместная работа и жизнь для всеобщего блага
Sony Corporation	Мы – группа молодых людей, которые наделены достаточной энергией для бесконечного творческого поиска

1.3 ВИДЕНИЕ

ЧТО ЭТО?

Стратегическое видение – перспективный взгляд на направления развития деятельности организации, базовая концепция того, что организация пытается сделать и чего достичь. Видение всегда носит характер цели, но не каждая цель представляет собой видение. Видение – это глобальная цель.

Иными словами, видение имеет следующие особенности:

- оно носит не только рациональный характер, но и влияет на эмоции;
- видение долгосрочно, но не предполагает

точных способов достижения на всех этапах и во всех подробностях, т. е. человек, у которого есть видение, знает, чего он хочет, но при этом четко не установил для себя, какие шаги будет предпринимать на пути к этой цели;

– нередко видение можно хорошо представить, оно очевидно и вполне понятно сотрудникам;

- видение основывается на четком концепте будущего развития.

*N.V. Миссия – это то, что вы хотите дать миру.
Цель – это то, что вы от мира хотите получить.*

ЗАЧЕМ ЭТО?

Видение мотивирует и предпринимателя, который его развил, и сотрудников. Без видения намного трудней принимать решения, т. к. человек (люди)

не знает, что в перспективе нужно воспринимать и оценивать как позитивное, а что – как негативное.

Информация о видении и/или миссии публикуется в открытых источниках. Изучение миссий конкурентов позволяет увидеть поле стратегической конкуренции.

КАК ЭТО СДЕЛАТЬ?

Хорошо подумайте и сформируйте четкое представление о том, каким вы видите свой проект через год, три или пять лет. Не обращайтесь пока внимания на способы достижения этого результата, сфокусируйтесь на главном – чего вы хотите достичь.

В то же время следует опасаться отсутствия конкретики и слишком пространственных формулировок. В связи с этим следует сформулированное вами видение разбить на части и привести в соответствие с четкими критериями, конкретизирующими ваше видение и представляющими собой прообразы задач и целей.

ПРИМЕР

Компания *GreenEmeralds&Co.* – это торгово-производственная компания, которая занимает доминирующее положение в сегменте поставщиков орехов и сухофруктов для пищевой отрасли стран СНГ (с приоритетом на орехи).

Теперь это видение представим в виде списка критериев:

- доля рынка, контролируемая компанией, составляет не менее 60 %;
- наличие полного (а не просто широкого) ассортимента орехов (подразумевает введение в ассортимент новых позиций, например, дешевого местного фундука и экзотического ореха кола);
- компания должна иметь возможность исполнять заказы по спецификации покупателя, т. е. поставлять не только «стандартные» виды продуктов.

1.4 АЛГОРИТМ РАЗРАБОТКИ ПЛАНОВ МАРКЕТИНГА

План маркетинга является внутренним документом организации, разрабатывается маркетологами, предназначен для реализации стратегии развития предприятия, связанной с выходом на новые рынки, диверсификацией товарного предложения. План маркетинга включает три структурные части:

- 1) аналитическая, на основании которой принимается решение о целесообразности внедрения проекта, лежащего в основе плана маркетинга;
- 2) набор оперативных мероприятий и планов по их реализации;

3) стратегический контроль реализации плана, по выводам которого принимается решение о продолжении или прекращении реализации плана.

Адресатом первой и третьей части является менеджмент предприятия и/или инвесторы. Адресатом второй части является служба маркетинга и ее функциональные подразделения.

Алгоритм разработки планов маркетинга представлен на рисунке 1.2.

Библиотека БГУИР

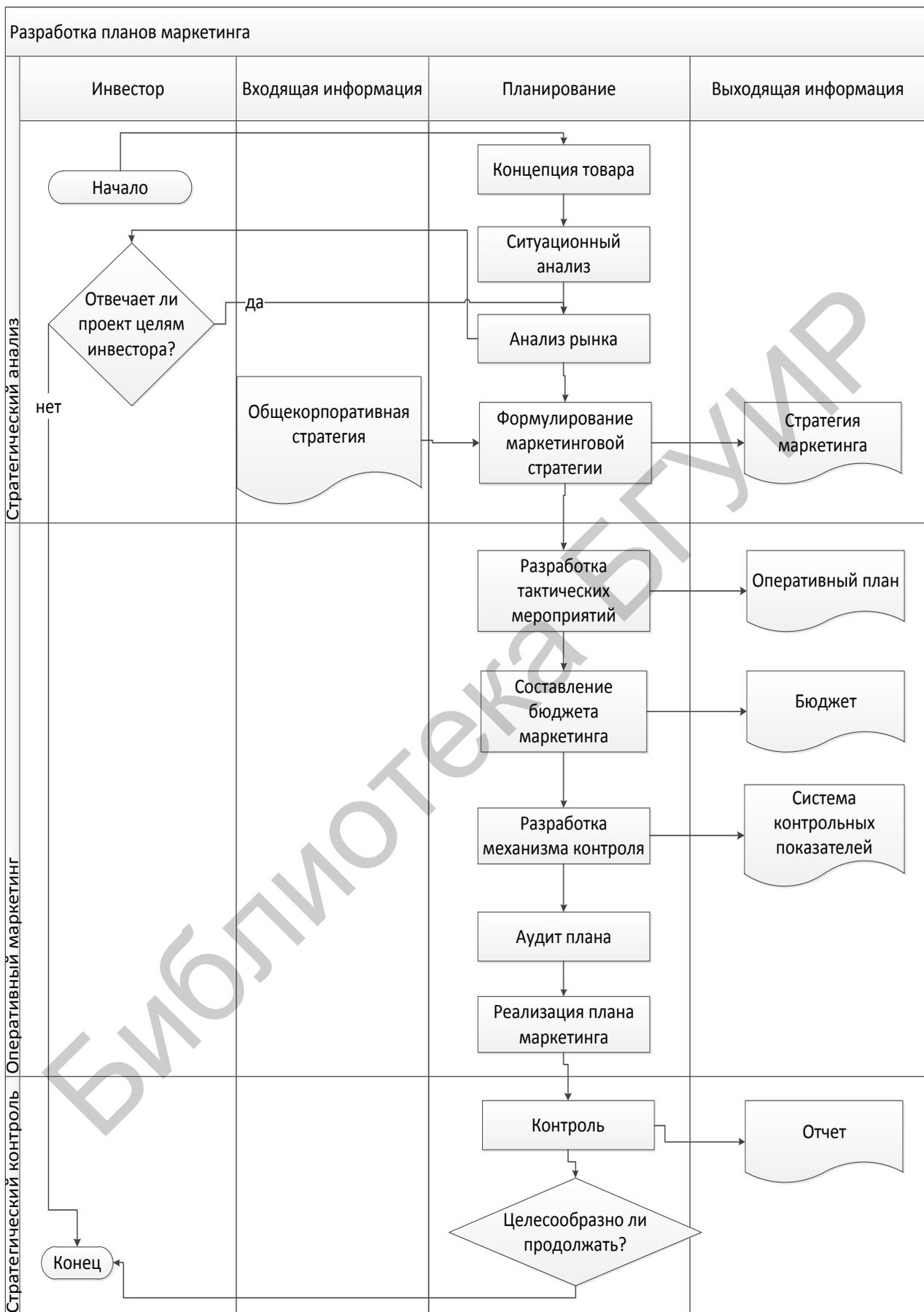


Рисунок 1.2 – Алгоритм разработки планов маркетинга

2 ОПИСАНИЕ ТОВАРА

2.1 АЛГОРИТМ РАЗРАБОТКИ КОНЦЕПЦИИ ТОВАРА

Алгоритм разработки концепции товара представлен на рисунке 2.1.

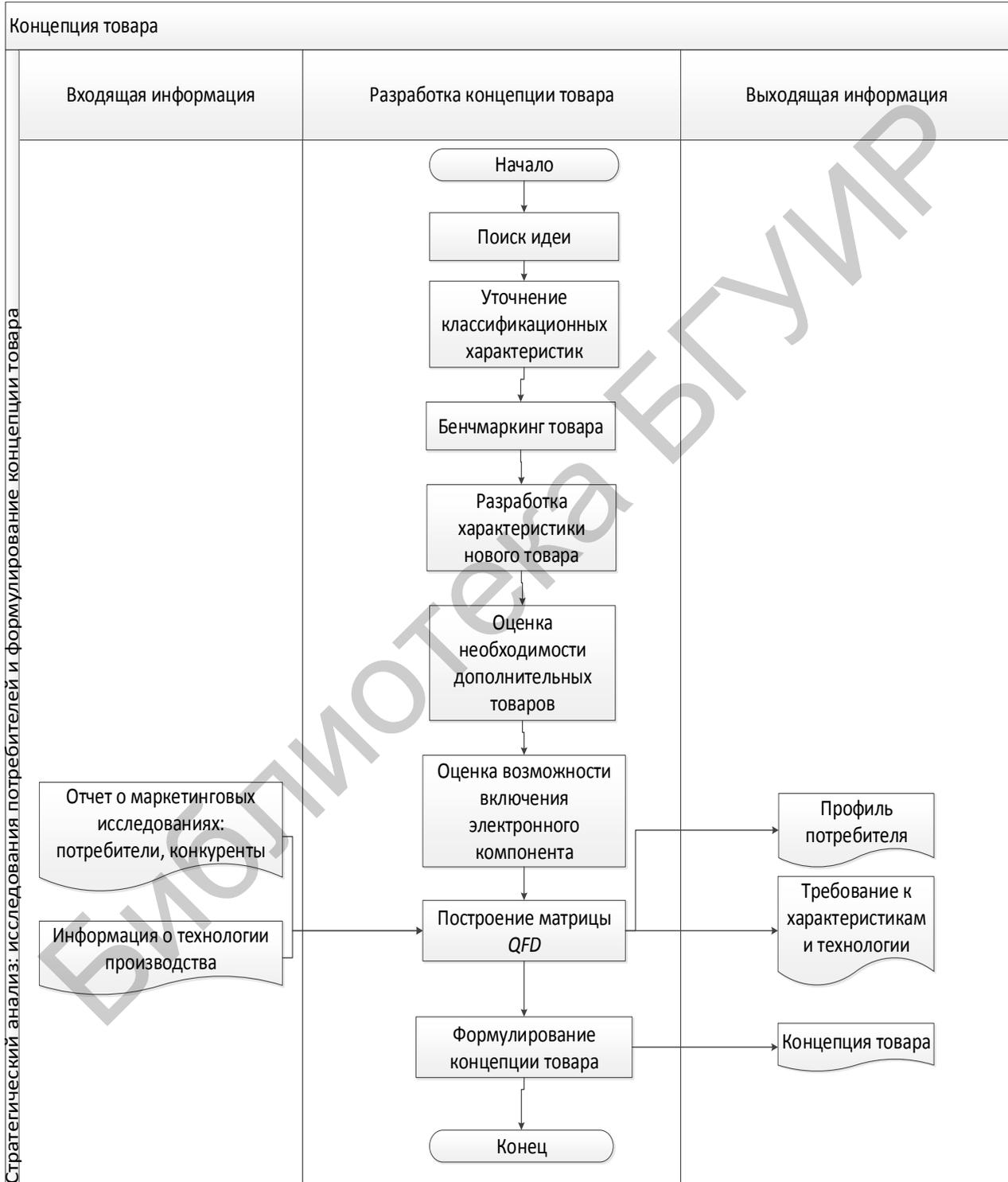


Рисунок 2.1 – Алгоритм разработки концепции товара

Разработка концепции товара является одним из бизнес-процессов служб маркетинга, осуществляемым в рамках процессов управления ассортиментом, стратегического планирования в части принятия решения о выходе на новые рынки. Источниками информации являются опыт и знания организации, связанные с работой на определенных сегментах рынка, информация о товарах конкурентов, информация о технологических и финансовых возможностях организации. Принятие решения о концепции товара относится к стратегическим решениям, принимается собственником и/или инвестором и/или менеджментом предприятия, но готовится маркетологами.

2.2 ПОИСК ИДЕИ

ЧТО ЭТО?

Идея товара исходит из информации о неудовлетворенных потребностях, которые смог увидеть предприниматель. Хорошая идея товара основана на удовлетворении потребностей человека.

Проработанная идея должна принять модель, отражающую маркетинговую точку зрения на товар. Визуально модель товара представлена на рисунке 2.2.

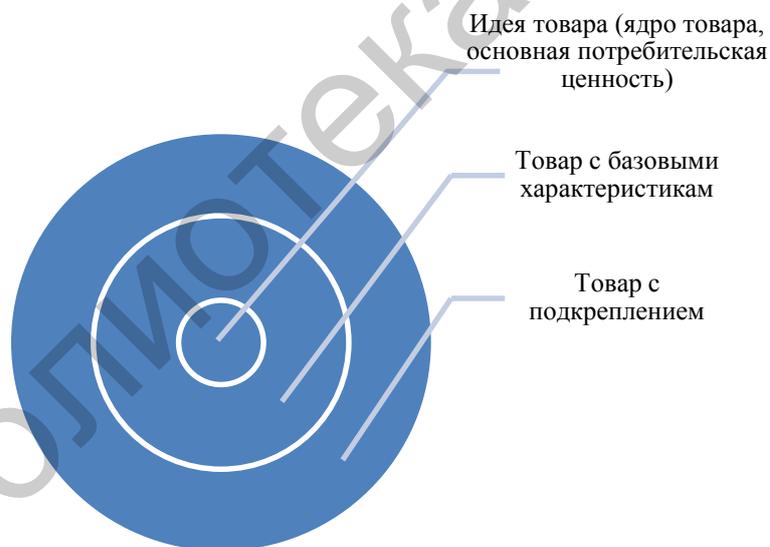


Рисунок 2.2 – Модель товара в соответствии с мультиатрибутивным подходом

Товар с базовыми характеристиками. К базовым характеристикам относят характеристики (вес, объем, мощность, калорийность, жирность, объем памяти, емкость батареи и т. д.), которые в своей совокупности относят товар к конкретной товарной категории (молоко→молочный продукт; сок→напиток; парта→стол и т. д.). Себестоимость создания таких характеристик является составляющей стоимости входа на рынок. Перечень характеристик товара и тре-

бования к их уровню зависят от степени зрелости рынка и уровня конкуренции на нем.

Товар с «подкреплением». «Подкреплением» являются характеристики товара, позволяющие ему выиграть конкурентную борьбу, т. е. составляющие конкурентное преимущество. Целесообразно разработать не более трех таких характеристик, которые составят основу позиционирования.

С течением времени, а именно с ростом конкуренции, характеристики из «подкрепления» переходят в разряд «базовых» и организация вынуждена для удержания конкурентных позиций предлагать все новые конкурентные преимущества.

Перед тем как сформулировать концепцию товара, должна быть собрана, систематизирована и проанализирована определенная информация.

Информация для «моделирования товара»:

- требования потребителей на основе товарной категории (основные ожидания, какие потребности не удовлетворены);
- поведение потребителей;
- модель принятия решения о покупке;
- требования законодательства;
- бенчмаркинг товара;
- стадия жизненного цикла товара (ЖЦТ) товарной категории;
- предварительный аудит товара;
- товары-субституты;
- товары – прямые аналоги.

ЗАЧЕМ ЭТО?

Найденная хорошая идея позволяет наращивать и/или удерживать долю рынка на протяжении долгого периода времени.

КАК ЭТО СДЕЛАТЬ?

Источниками идей могут быть:

- воображение предпринимателя;
- информация, полученная с более зрелых рынков;
- информация, полученная в результате применения методов интеллектуальной техники: морфологического анализа, мозгового штурма, синектики, 6-3-5, теория решения изобретательских задач (ТРИЗ).

2.3 КЛАССИФИКАЦИЯ ТОВАРА

ЧТО ЭТО?

Классификация товара представляет собой упорядочение представлений о товаре, определение места, которое он занимает в иерархии товаров, производимых в экономике. Такая классификация может быть проведена с разных точек зрения и для разных целей (уплаты пошлин, налогов, оценки конкурентных позиций, разработки серии коммуникационных мероприятий и т. д.). Но с точки зрения организации маркетинга важно знать, как классифицирует товар потребитель.

Потребитель, осуществляя свой выбор, мыслит товарными категориями, а не торговыми марками. Маркетологи чаще всего управляют торговыми марками. Существует множество профессиональных классификаций товаров. Важно знать, к какой именно классификационной группе потребитель относит товар, который лег в основу плана маркетинга.

ЗАЧЕМ ЭТО?

Один и тот же товар может попадать в разные классификационные группы. Классификация товара по конкретным критериям позволяет производителю четко обозначить для себя специфику товара и на основании этого с учетом рамочных условий развития экономики (законодательные, технические/технологические, экологические и прочие аспекты регулирования) разрабатывать соответствующие маркетинговые мероприятия.

КАК ЭТО СДЕЛАТЬ?

Классификационные группы для целей государственного регулирования прописаны в нормативных документах, важнейшим из которых является общегосударственный классификатор видов экономической деятельности (ОКЭД).

Классификация товаров производится по ряду признаков, таких, как:

- по назначению: товары индивидуального потребления, производственного назначения;
- по времени потребления: товар длительного использования, товар краткосрочного использования, услуги, *FMCG*;
- по характеру спроса: товар тщательного выбора, товар повседневного спроса, товар особого выбора, товар пассивного спроса, товары импульсной покупки, товары экстренной покупки;
- по товарному поведению: товар-лидер, товар-последователь;

– по товарной специализации: непродовольственный товар, продовольственный товар;

– по степени новизны: кардинально усовершенствованный товар; товар, новый для производителя, но известный потребителю; товар, новый для потребителя, но известный для производителя.

При классификации услуг можно выделить пять общих типов услуг:

1) производственные – инжиниринг, лизинг, обслуживание и ремонт оборудования;

2) распределительные – торговля, транспорт, связь;

3) профессиональные – банковские, страховые, финансовые, консультационные, рекламные;

4) потребительские – так называемые массовые услуги, связанные с домашним хозяйством и времяпрепровождением;

5) общественные – телевидение, радио, образование, культура.

По принципу вещественности или невещественности выделяют четыре класса услуг:

1) осязаемые действия, направленные на тело человека. Такие услуги оказывают здравоохранение, пассажирский транспорт, салоны красоты и парикмахерские, спортивные заведения, рестораны и кафе;

2) осязаемые действия, направленные на товары и другие физические объекты. Это работа грузового транспорта, ремонт и содержание оборудования, охрана, поддержание чистоты и порядка, ветеринарные услуги;

3) неосязаемые действия, направленные на сознание человека. Сюда относятся образование, радио- и телевизионное вещание, информационные услуги, театры, музеи;

4) неосязаемые действия с неосязаемыми активами. Это могут быть банковские, юридические и консультационные услуги, страхование.

По видам потребностей человека услуги бывают:

1) материальные;

2) нематериальные.

По конечной цели выделяют следующие виды услуг:

1) коммерческие;

2) некоммерческие.

По отношению государства и общества услуги делятся:

1) на легитимные;

2) нелегитимные.

ПРИМЕР

Услуга «Автопомощь» относится к прочим транспортным услугам (ОКЭД); по характеру спроса – к массовым, экстренной покупки товарам; по принципу вещественности – осязаемые действия, направленные на товары и другие физические объекты; стадия развития отраслевого рынка – зрелость.

2.4 БЕНЧМАРКИНГ

ЧТО ЭТО?

Бенчмаркинг – это постоянный процесс изучения и совершенствования товаров, процессов и систем. Бенчмаркинг представляет собой процесс сравнения, проектирования и внедрения. Он включает в себя:

- сравнение организации и ее подразделений с лучшими организациями, независимо от того, какой отрасли промышленности или стране они принадлежат;
- сравнение бизнес-процессов с лучшими аналогичными процессами в другой отрасли или во всех отраслях промышленности для достижения наибольшей стоимости компании;
- сравнение производственных процессов с лучшими из аналогичных процессов в другой отрасли или во всех отраслях промышленности для достижения наибольшей стоимости компании;
- сравнение продуктов и услуг, произведенных организацией, с продуктами и услугами ее сильнейших конкурентов;
- сравнение различных типов оборудования с целью выбора наилучшего оборудования;
- внедрение выбранных наилучших методов и приемов работы;
- выявление тенденций развития лучших методов и приемов работы и следование им;
- выполнение и превышение ожиданий клиентов и потребителей.

Бенчмарк (*benchmark*) – стандарт, или эталон, с помощью которого можно измерить или оценить уровень какой-либо подсистемы организации.

База данных бенчмаркинга – данные, собранные отдельными группами бенчмаркинга, подсистем предприятия, а также проанализированная информация. Типичная база данных содержит характеризующие результаты работы подсистемы; результаты исследований; сводку данных, собранных из внешних или внутренних публикаций; матрицу данных; перечень возможных улучшений; анализ причин и корректирующих действий; анализ тенденций отставания или опережения; итоги посещений других предприятий или своих подразделе-

ний; имитационную модель; блок-схемы объекта бенчмаркинга; схемы взаимодействия.

Группа бенчмаркинга – небольшая группа людей, обычно из разных подразделений предприятия, которым поручено начать процесс бенчмаркинга, координировать его осуществление и служить в качестве консультантов при всех видах работ по бенчмаркингу. Иногда эта группа называется координационной группой по бенчмаркингу.

Объект бенчмаркинга – то, на чем фокусируется бенчмаркинг. Он может включать бизнес-процессы, производственные процессы, продукты, услуги, оборудование и компьютерные программы.

Группа бенчмаркинга для подразделения – группа, отвечающая за бенчмаркинг в рамках одного подразделения. Иногда ее называют группой бенчмаркинга.

Партнер по бенчмаркингу – любая внутренняя или внешняя организация, которая соглашается сотрудничать путем обмена данными и (или) играть роль хозяина во время посещения места для организации, которая начала процесс бенчмаркинга.

План бенчмаркинга – документ, который используется для определения процесса, которому следует группа бенчмаркинга при проведении бенчмаркинга для конкретной подсистемы организации. План бенчмаркинга содержит:

- план мониторинга состояния подсистемы;
- планы сбора внешних и внутренних данных;
- список внешних экспертов;
- список внутренних и внешних источников информации, которыми может пользоваться группа бенчмаркинга;
- список внешних и внутренних потенциальных партнеров по бенчмаркингу;
- планово-контрольные графики (графики Ганта) выполнения работ;
- список внешних и внутренних объектов, которые нужно будет посетить;
- план управления изменениями в организации;
- список основных контактов;
- подробные планы всех работ;
- все потенциальные решения для будущих периодов;
- план внедрения решений для будущих периодов.

Процесс бенчмаркинга – методология, применяемая для проведения оценки состояния организации при бенчмаркинге, а также для анализа результатов и внедрения решений для будущих периодов.

Оптимальное по стоимости решение для будущих периодов – решение, ведущее к наиболее оптимальным результатам для перестроенного подразделения с точки зрения ведущих руководителей. Это лучшая комбинация затрат и результатов. Примерами показателей, с помощью которых можно оценить эффективность бенчмаркинга, являются рентабельность инвестиций, удовлетворение потребителей, доля на рынке и добавленная стоимость на работника.

Сравнительный анализ – часть проекта бенчмаркинга, во время которой организация оценивает качество функционирования своего подразделения и сравнивает ее с оценкой подобных подразделений других организаций с целью установления различия в качестве функционирования.

Решение о будущем состоянии – комбинация корректирующих действий и изменений, которые могут быть применены к исследуемому подразделению с целью повышения его ценности для ее акционеров.

Управление изменениями в организации – методология, используемая для управления процессом проведения критических или крупных изменений во всей организации с целью увеличения вероятности эффективного осуществления этих изменений.

В литературе встречается достаточно большое количество видов бенчмаркинга. Наиболее приемлемой с практической точки зрения могут стать две классификации видов бенчмаркинга: по объектам (рисунок 2.3) и по участникам (рисунок 2.4).

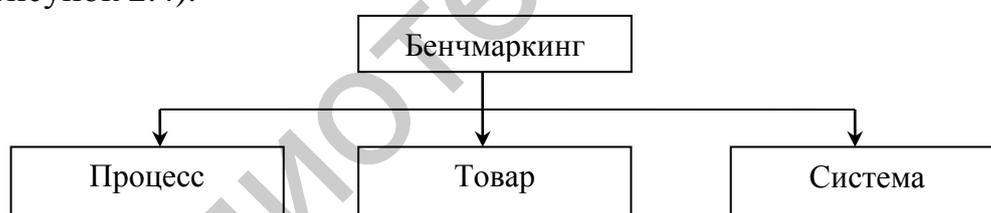


Рисунок 2.3 – Виды бенчмаркинга по объектам

Бенчмаркинг процесса – деятельность по изменению определенных показателей и функциональности для их сопоставления с предприятиями, характеристика которых является совершенной в аналогичных процессах.

Эталоны бенчмаркинга – принятые для целей совершенствования системы показателей и их взаимосвязи. Эталоном для совершенствования процесса может быть карта или блок-схема процесса.

Внутренний бенчмаркинг – бенчмаркинг, осуществляемый внутри организации и сопоставляющий характеристики производственных единиц, схожих с аналогичными процессами.

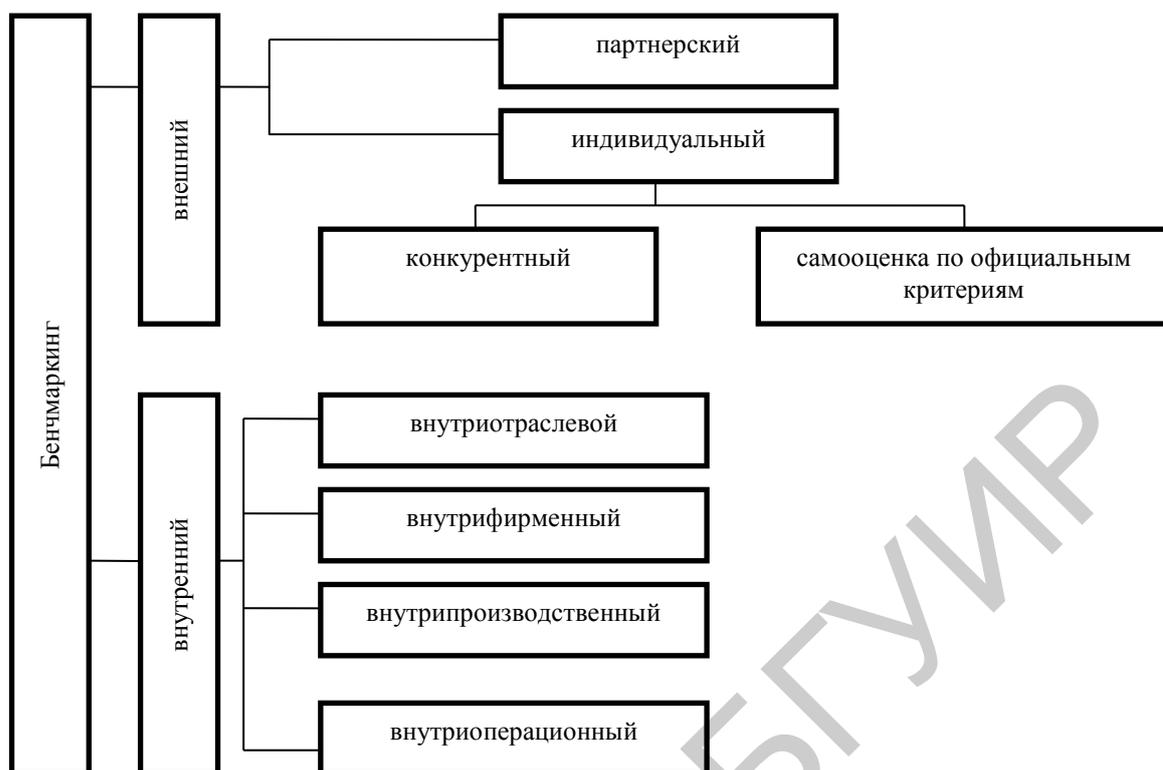


Рисунок 2.4 – Виды бенчмаркинга по участникам

Бенчмаркинг конкурентоспособности – измерение характеристики предприятия и ее сопоставление с характеристикой конкурентов; исследования специфических продуктов, возможностей процесса или административных методов предприятий-конкурентов.

Бенчмаркинг затрат сравнивает уровень постоянных и переменных издержек по выполнению схожих бизнес-процессов в разных организациях.

Главная задача и результат бенчмаркинга – это генерирование информации для принятия решений в области построения наиболее эффективной модели бизнеса, направленной на повышение качества товара и процесса.

ЗАЧЕМ ЭТО?

Бенчмаркинг товара проводится с двумя целями:

- на этапе разработки нового товара – генерирования информации, позволяющей определить характеристики товара, в наилучшей степени отражающие ценность товара для потребителя и в наилучшей степени удовлетворяющие его потребности;

- на этапе совершенствования товара – генерирования информации, позволяющей управлять изменениями качества товара (т. е. менять характеристики в соответствии с потребностями и ожиданиями потребителей), а также реагировать на действия конкурентов.

Эффект от внедрения бенчмаркинга проявляется в следующем:

- повышает стремление персонала организации к изменениям;
- повышает эффективность процесса – объекта бенчмаркинга;
- фокусируется на применении лучших мировых практик;
- помогает устранить синдром «не изобретено у нас»;
- инициирует использование испытанных подходов, методов, процессов и технологий;
- улучшает моральное состояние служащих;
- улучшает отношения и взаимопонимание между партнерами по бенчмаркингу;
- определяет уровень конкурентоспособности;
- определяет сильные и слабые стороны товаров, процессов, систем;
- позволяет ставить трудные, но достижимые цели;
- позволяет предвидеть тенденции развития отрасли;
- устанавливает новые эталоны в организации;
- уделяет первостепенное внимание деятельности, направленной на улучшение;
- дает организации конкурентные преимущества;
- создает культуру непрерывного совершенствования;
- сокращает затраты на процесс улучшения;
- развивает профессиональные контакты и взаимодействие с другими организациями.

КАК ЭТО СДЕЛАТЬ?

Процесс бенчмаркинга включает несколько этапов (рисунок 2.5).

1 Определение объекта бенчмаркинга.

На этом этапе устанавливаются потребности предприятия в изменениях, улучшениях; проводится оценка эффективности деятельности предприятия; выделяются и изучаются основные операции, влияющие на результат деятельности предприятия, а также способ количественного измерения характеристик; устанавливается, насколько глубоким должен быть бенчмаркинг.

2 Разработка критериев оценки объекта бенчмаркинга.

На этом этапе формулируется перечень критериев или показателей, по которым будет проводиться оценка и анализ, и данные, которые будут собираться на основании материалов, представленных партнерам по бенчмаркингу.

3 Поиск партнера по бенчмаркингу.

Здесь необходимо установить, каким будет бенчмаркинг – внешним или внутренним. Проводится поиск предприятий, которые являются эталонными;

устанавливаются контакты с этими предприятиями. Подходящие партнеры должны быть не только первоклассными сами по себе, но и иметь по возможности высокую степень сопоставимости с собственной компанией.

4 Поиск информации.

На этом этапе необходимо собрать информацию о своем предприятии и партнерах по бенчмаркингу. Для этого используются как первичные, так и вторичные данные. Полученная информация должна быть всесторонне проверена. В качестве источников информации могут выступать отчеты о деятельности фирм; журналы, книги, базы данных; перечень предприятий; деловые связи; консалтинговые компании; специализированные конференции, семинары, ярмарки; союзы, исследовательские учреждения и т. д.; специалисты; маркетинговые клубы; сотрудники различных комиссий; участие в наблюдательных советах. В случае бенчмаркинга продукта в качестве информации могут использоваться отчеты об исследовании удовлетворенности потребителя, как самого предприятия, проводящего бенчмаркинг, так и отраслевые и национальные.

При бенчмаркинге процессов и систем целесообразно разработать анкету (опросный лист) на основании выбранных критериев и объекта бенчмаркинга. Собранные информация посредством опросного листа легко поддается обработке.

5 Анализ информации.

Этот этап выдвигает высочайшие требования к творческим и аналитическим способностям участвующих в процессе бенчмаркинга. Результатом анализа данных должна стать информация об имеющихся разрывах между объектом бенчмаркинга и эталоном.

6 Разработка плана мероприятий бенчмаркинга.

Результатом этого этапа бенчмаркинга является план мероприятий, график Ганта, исполнители и ответственные по каждому мероприятию, результаты выполнения каждого из мероприятий.

7 Составление бюджета проекта изменений.

На этом этапе осуществляется калькуляция стоимости проекта в разрезе каждого мероприятия и каждого исполнителя (если последнее целесообразно). Этот этап имеет важное значение для успеха проекта изменений, т. к. невыделенное заранее финансирование проекта может привести к его срыву.

8 Внедрение проекта изменений.

Этап представляет собой последовательное осуществление плана мероприятия, разработанного ранее. Результатом внедрения становится новый или улучшенный процесс, товар или система.

9 Повторение анализа.

Бенчмаркинг может осуществляться одновременно по отношению к какому-нибудь объекту или на постоянной основе. Во втором случае бенчмаркинг представляет собой методологию непрерывного совершенствования. Циклически осуществляется с 4-го этапа описанного процесса.

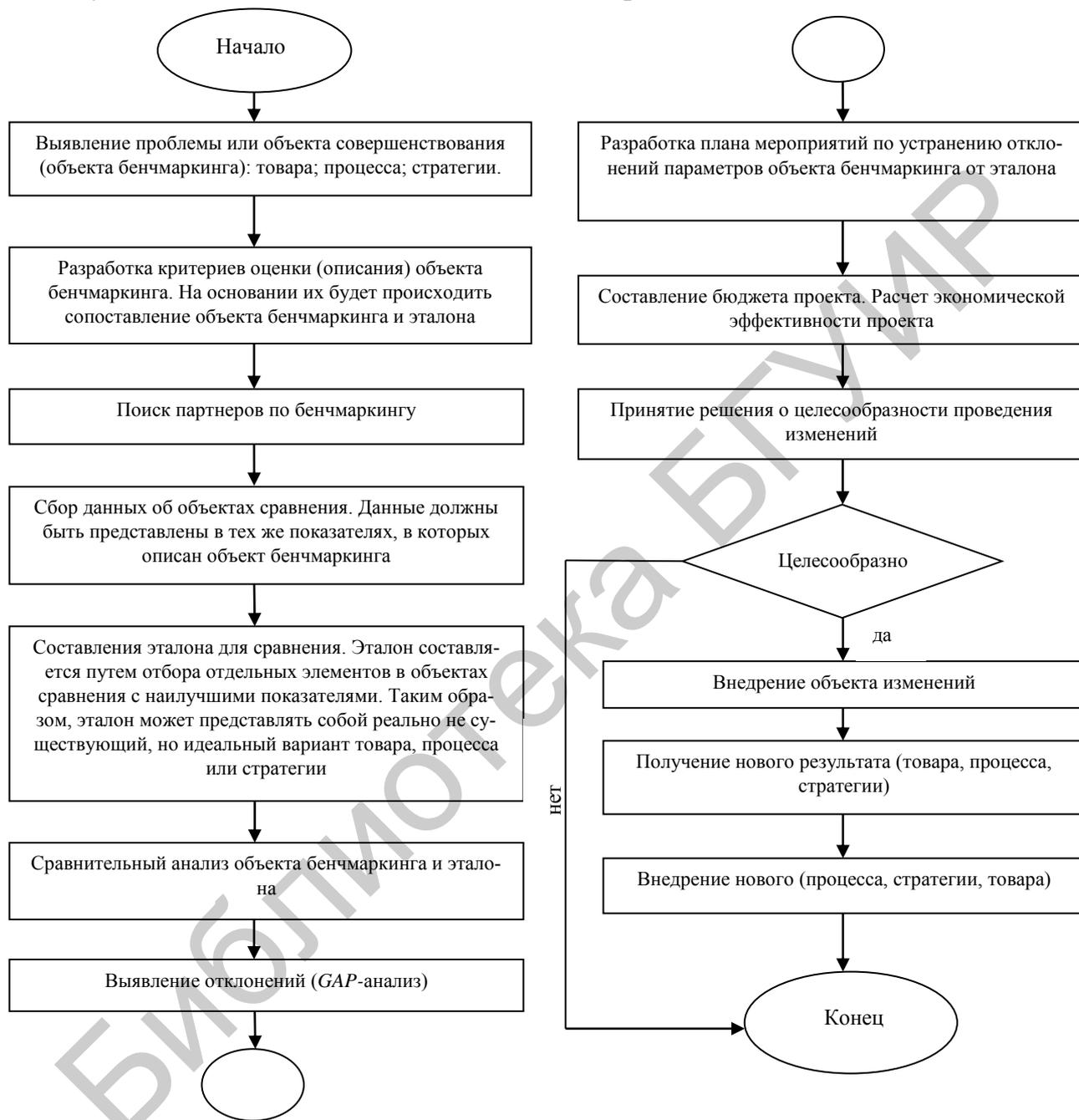


Рисунок 2.5 – Процесс бенчмаркинга

Бенчмаркинг позволяет выявлять то, что другие делают лучше, и использовать в своем бизнесе.

2.5 МОДЕЛЬ КАНО

ЧТО ЭТО?

Модель удовлетворенности Кано – это метод поиска характеристик товара, позволяющих создавать удовлетворенность потребителя и удерживать долю рынка.

Идея профессора Н. Кано помогает лучше понять, какими должны быть цели улучшения качества продукции. Традиционные представления о качестве продукта: удовлетворение клиента пропорционально функциональности продукта, т. е. чем менее функционален продукт, тем менее удовлетворен клиент, и наоборот. Рассмотрим модель удовлетворенности Н. Кано (рисунок 2.6). Линия, проходящая под углом в 45° через начало координат, графически показывает соответствие между удовлетворением клиента и функциональными характеристиками товара. Потребитель больше удовлетворен более функциональным продуктом и наоборот. Такие требования клиента известны как «одноразмерные».

Некоторые требования клиента не одноразмерные. Они отмечены на рисунке 2.6 как «должны быть» и «привлекательные». Кривая «базовые требования» указывает на ситуации, когда клиент меньше доволен менее функциональным продуктом, но не больше удовлетворен и более функциональным. Они могут не удовлетворить, но не могут увеличить чувство удовлетворения. Кривая «привлекательности» указывает на ситуации, в которых клиент более удовлетворен, когда продукт более функционален, но не менее удовлетворен, когда продукт менее функционален. Иногда эти привлекательные элементы называют «источники удовольствия» – отсутствие их не влияет на удовлетворение, но их присутствие приносит удовольствие.

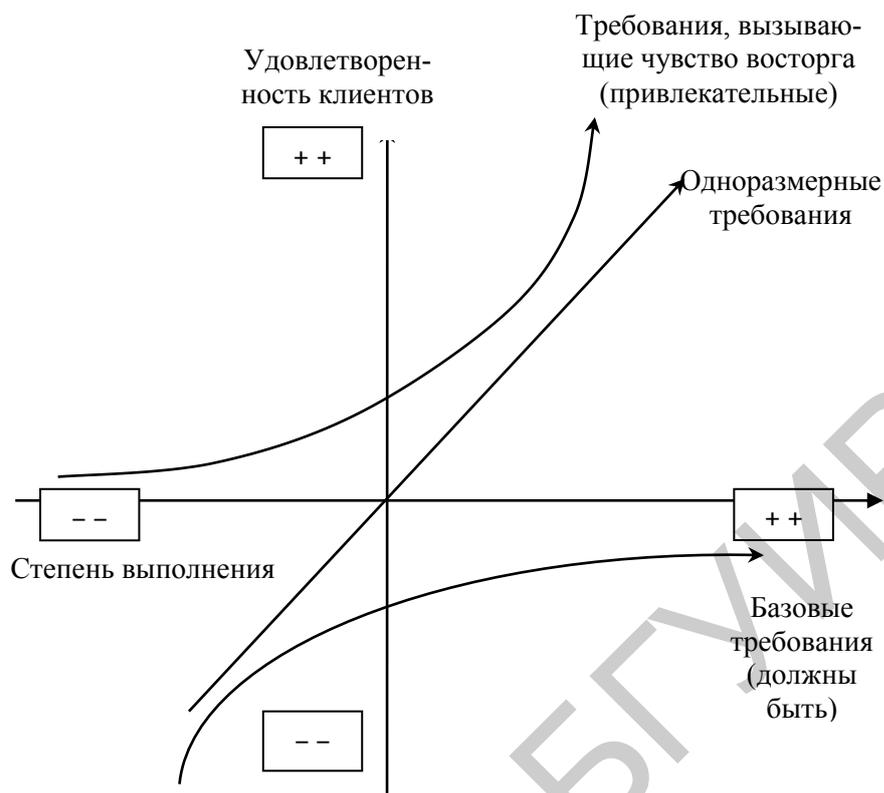


Рисунок 2.6 – Модель удовлетворенности Н. Кано

ЗАЧЕМ ЭТО?

Модель удовлетворенности Н. Кано позволяет классифицировать характеристики товара по следующим группам:

- 1) базовый уровень качества (M);
- 2) характеристики, приводимые в восторг (A);
- 3) одноразмерные характеристики (прямо влияющие на удовлетворенность (O));
- 4) характеристики, безразличные потребителю (I);
- 5) реверсивные, наличие которых приводит к раздражению и неудовлетворенности (R);
- 6) противоречивые, т. е. в ответах респондентов обнаружены противоречия (Q).

Стоимость создания характеристик, входящих в группы M , O и A , является составляющей барьера входа в отрасль. Характеристики O и M являются стандартом товарного предложения на конкретном рынке. Характеристики группы A представляют собой конкурентные преимущества товара.

Характеристики группы I и R формируют потери организации, издержки по их созданию и производству являются резервом снижения себестоимости продукции.

КАК ЭТО СДЕЛАТЬ?

Одномерные, привлекательные и должные требования потребителей могут быть классифицированы с помощью анкеты Н. Кано (таблица 2.1).

Эта анкета представляет собой список вопросов, каждый из которых имеет две части: что бы вы чувствовали, если бы эта характеристика (называется) присутствовала в продукте, и что бы вы чувствовали, если бы эта характеристика не присутствовала в продукте? На каждую часть вопроса потребитель может ответить одним из пяти способов, приведенных в таблице 2.1, причем относительной каждой изучаемой характеристики задается два симметричных вопроса. Структура анкеты приведена на рисунке 2.7.

Основываясь на ответах на обе части вопроса, характеристику продукта относят к одной из шести категорий: *A* – привлекательная, *M* – должно быть, *O* – одномерная, *R* – обратная, *I* – безразличная и *Q* – под вопросом.

Таблица 2.1 – Анкета Н. Кано

а) Что бы вы чувствовали, если бы «___» (называется функциональная характеристика) отсутствовала в продукте? Отражает невыполнения требования	1 Я обожаю это
	2 Это основная необходимость/я это и ожидаю
	3 Мне все равно
	4 Мне это не нравится, но я могу с этим жить
	5 Мне это не нравится, и я этого не принимаю
б) Что бы вы чувствовали, если бы «___» (называется функциональная характеристика) присутствовала в продукте? Отражает выполнения требования	1 Я обожаю это
	2 Это основная необходимость/я это и ожидаю
	3 Мне все равно
	4 Мне это не нравится, но я могу с этим жить
	5 Мне это не нравится, и я этого не принимаю

Первые три категории, которые получаются при анализе анкеты Н. Кано, – основные, и они были определены выше. Другие три категории указывают на следующие ситуации: *Q* – есть противоречие в ответах клиента на вопросы; *I* – клиент безразличен к наличию или отсутствию характеристики продукта; *R* – суждение о функциональности и нефункциональности продукта меняется на обратное в зависимости от того, какие чувства испытывает клиент.

Можно определить категории требований клиентов, сравнивая их ответы о функциональных и нефункциональных аспектах характеристик продукта (таблица 2.2). По результатам сопоставлений строится матрица, форма которой отражена в таблице.

Таблица 2.2 – Интерпретация результатов опроса по анкете Н. Канона

Требования потребителей	Нефункциональные свойства продукта (ответы на вопрос «а»)				
	Я обожаю это	Это основная необходимость / я этого и ожидаю	Мне все равно	Мне это не нравится, но я могу с этим жить	Мне это не нравится, и я этого не принимаю
Я обожаю это	<i>Q</i>	<i>A</i>	<i>A</i>	<i>A</i>	<i>O</i>
Это основная необходимость / я этого и ожидаю	<i>R</i>	<i>I</i>	<i>I</i>	<i>I</i>	<i>M</i>
Мне все равно	<i>R</i>	<i>I</i>	<i>I</i>	<i>I</i>	<i>M</i>
Мне это не нравится, но я могу с этим жить	<i>R</i>	<i>I</i>	<i>I</i>	<i>I</i>	<i>M</i>
Мне это не нравится, и я этого не принимаю	<i>R</i>	<i>R</i>	<i>R</i>	<i>R</i>	<i>Q</i>

Функциональные свойства продукта (ответы на вопрос «б»)

Что бы вы чувствовали, если бы «_____»
(называется функциональная характеристика) отсутствовала в продукте?

Отражает невыполнение требования

- Я обожаю это
- Это основная необходимость/Я это и ожидаю
- Мне все равно
- Мне это не нравится, но я могу с этим жить
- Мне это не нравится, и я этого не принимаю

Что бы вы чувствовали, если бы «_____»
(называется функциональная характеристика) присутствовала в продукте?

Отражает выполнение требования

- Я обожаю это
- Это основная необходимость/Я это и ожидаю
- Мне все равно
- Мне это не нравится, но я могу с этим жить
- Мне это не нравится, и я этого не принимаю

Оцените степень выполнения (называется требование)

(наша компания)

- 1** **2** **3** **4** **5** **6** **7**
- Абсолютно неудовлетворительно Отлично

Оцените степень выполнения (называется требование)

(конкурент)

- 1** **2** **3** **4** **5** **6** **7**
- Абсолютно неудовлетворительно Отлично

Оцените степень важности требований по 7-балльной шкале

	Абсолютно важно			Очень важно			
	1	2	3	4	5	6	7
Требование 1							
Требование 2							
Требование 3							
Требование 4							
...							

Рисунок 2.7 – Структура анкеты Н. Кано

Например, если потребитель отвечает «Я обожаю это» и «Мне это не нравится, и я это не принимаю» об изучаемой характеристике, то значение ее категории лежит на пересечении первого ряда и пятой колонки, т. е. «*O*», указывающее на то, что потребитель рассматривает данную характеристику как одномерное требование. Это означает, что при планировании улучшений по данной категории можно надеяться на повышение удовлетворенности потребителей так же, как если бы данная категория была привлекательная – (*A*). Необходимо, чтобы выполнение требований, определенных потребителем как «должно быть» – (*M*), постоянно находилось под управлением, иначе значение индекса удовлетворенности потребителей может снизиться.

После классификации требований проводят их анализ по схеме, представленной на рисунке 2.8.

Оценка Н. Кано

1. Вопросы Кано

Вопрос анкеты «а»

- Я обожаю это
- Это основная необходимость/Я это и ожидаю
- Мне все равно
- Мне это не нравится, но я могу с этим жить
- Мне это не нравится, и я этого не принимаю

Вопрос анкеты «б»

- Я обожаю это
- Это основная необходимость/Я это и ожидаю
- Мне все равно
- Мне это не нравится, но я могу с этим жить
- Мне это не нравится, и я этого не принимаю

3. Матрица подсчета значений

Требования	A	O	M	I	R	Q	Итого	Категория
Требование 1		1						
Требование 2								

2. Матрица значений Н. Кано

Требования	Ответы на вопрос «а»				
	1	2	3	4	5
1					O
2					
3					
4					
5					

Рисунок 2.8 – Обработка результатов опроса

Отнесение характеристики в одну из шести категорий осуществляется исходя из частоты ответов, попадающих в ячейку таблицы 2.3. По каждой из характеристик рассчитывают коэффициенты удовлетворенности и неудовлетворенности. Эти показатели отражают степень удовлетворенности потребителя по выполнению соответствующего требования.

Коэффициент удовлетворенности потребителя вычисляется по формуле

$$\frac{A+O}{A+O+M+I} \cdot \quad (2.1)$$

Коэффициент неудовлетворенности потребителя определяется по формуле

$$\frac{O+V}{(A+O+M+I) \times (-1)} \cdot \quad (2.2)$$

Таблица 2.3 – Итоговая таблица подсчета результатов опроса по анкете Н. Кано

Требование	<i>A</i>	<i>O</i>	<i>M</i>	<i>Q</i>	<i>R</i>	<i>I</i>	Итого	Категория	$\frac{A+O}{A+O+M+I}$	$\frac{O+M}{A+O+M+I}$
Требование 1	7	33	50	0	0	10	100 %	<i>M</i>	0,40	-0,83
Требование 2	11	46	31	0	0	12	100 %	<i>O</i>	0,57	-0,78
Требование 3	66	22	3	0	0	9	100 %	<i>A</i>	0,89	-0,25

Данная методика позволяет сконцентрировать внимание на решающих факторах успеха организации, связанных с повышением удовлетворенности потребителей, а также выделить те характеристики товара, инвестиции в совершенствование которых не увеличат ценность для потребителя, не увеличат его удовлетворенность и, соответственно, никак не повлияют на увеличение доли рынка.

2.6 МЕТОД РАЗВЕРТЫВАНИЯ ФУНКЦИИ КАЧЕСТВА

ЧТО ЭТО?

Метод развертывания функции качества, или «дом качества» содержит информацию о потребительских характеристиках товара, инженерных характеристиках технологического процесса, направленного на создание потребительских характеристик, т. е. товара, а также взаимосвязи между ними.

ЗАЧЕМ ЭТО?

«Дом качества» (*Quality Function Deployment (QFD)*) используется для трансформации фактических клиентских заявлений и потребностей («голос клиента») в действия, процессы и дизайны для создания качественного продукта. В данном случае под термином «качественный продукт» понимается продукт, соответствующий требованиям потребителя.

КАК ЭТО СДЕЛАТЬ?

Метод представляет собой последовательное заполнение семи матриц (рисунок 2.9) экспертами. Матрицы заполняются в результате ряда обсуждений, проходящих в рамках рабочих совещаний.

В окончательном виде «дом качества» представляет собой рисунок, состоящий из условных обозначений и слов, занесенных по определенным правилам в семь матриц. Матрицы и информация в них взаимосвязаны между собой. Каждая заполненная матрица представляет ценность для принятия решений сама по себе. Данные матриц в совокупности имеют большую значимость для принятия решений менеджментом предприятия в следующих областях:

- разработке новой продукции, соответствующей требованиям потребителей;
- совершенствовании производимой продукции с учетом требований и ожиданий потребителя;
- совершенствовании технологии производства, а также готовых постановок задач для решений компании и технологических изобретений на основе теории решения изобретательских задач (ТРИЗ).

Первая матрица отражает перечень потребительских характеристик. Заполняется маркетологами, источником информации является отчет об удовлетворенности потребителя.

Вторая матрица – матрица, отражающая ранг потребительской характеристики (степень важности для потребителя). Заполняется маркетологами, источником информации является отчет об удовлетворенности потребителя.

Третья матрица отражает перечень инженерных характеристик. Заполняется инженерами или технологами.

Четвертая матрица отражает корреляционную зависимость между потребительскими требованиями и инженерными характеристиками.

Пятая матрица отражает корреляционную зависимость инженерных характеристик между собой.

Шестая матрица отражает ранги инженерных характеристик.

Седьмая матрица отражает результаты сравнительного анализа выполнения требований потребителей предприятием и ближайшими конкурентами.

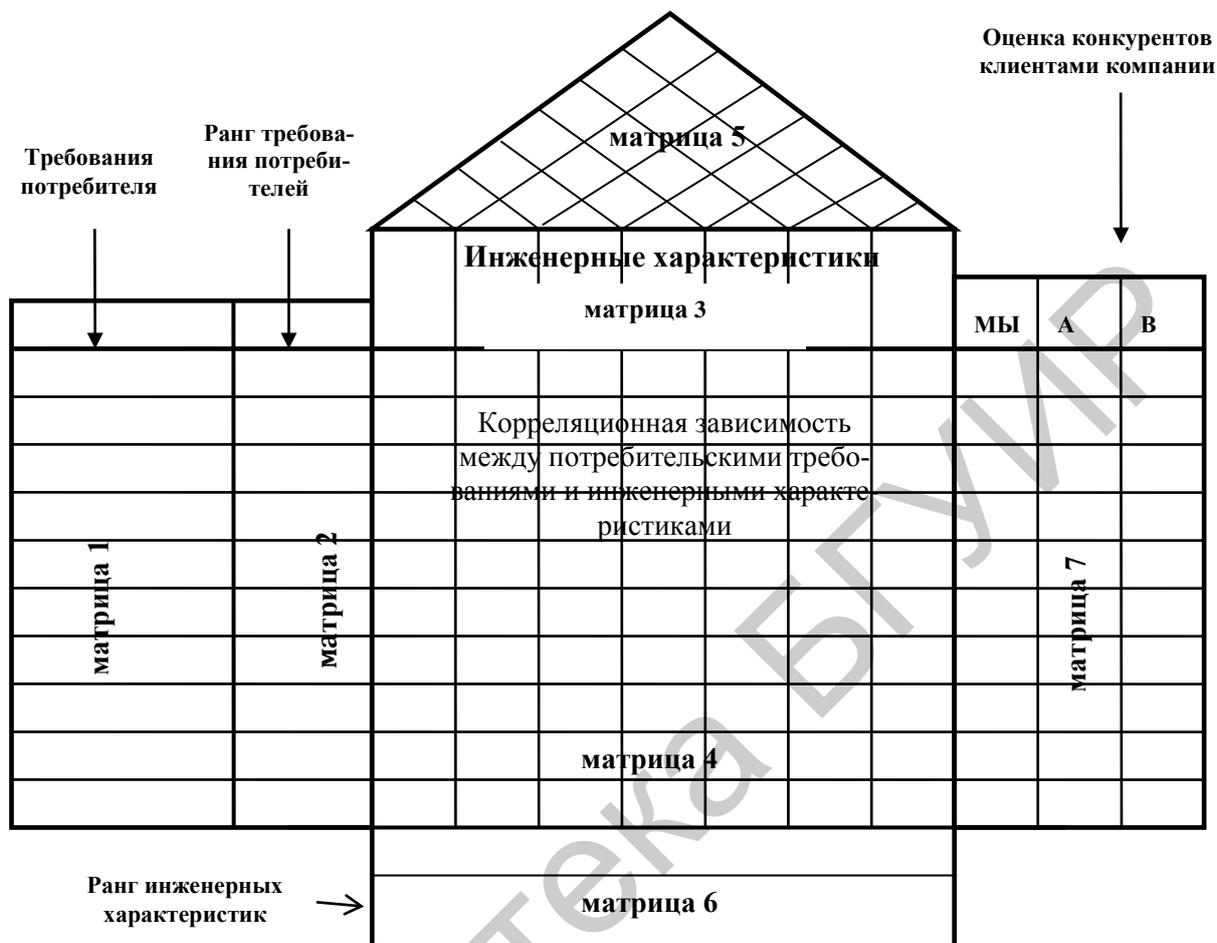


Рисунок 2.9 – Матрицы QFD (развертывания функций качества)

Матрица 1 «Требования потребителя».

Информация, содержащаяся в матрице, отражает фактическое восприятие клиентов, т. е. его отношение к деятельности компании. Обычно она размещается в левом крыле дома так, чтобы каждому из ожиданий клиентов построчно соответствовало определенное восприятие клиентом фактического уровня исполнения (матрица 7). Информация, полученная в ходе опроса удовлетворенности клиентов, анализа жалоб, итогов фокус-групп и интервью, является источником данных для внесения в таблицу. Колонка требований потребителей может состоять из одного или двух высших баллов по шкале удовлетворенности клиентов или, например, из средних значений по каждому из соответствующих вопросов анкеты.

Ожидания и восприятия клиентов должны передаваться их собственными словами. Если клиентская база компании складывается из самых разнообразных групп клиентов, каждая из которых характеризуется особым набором ожиданий, требований и рейтингов важности, можно применить несколько иной

подход к разбиению большого списка требований. Например, требования и ожидания новых «неопытных» клиентов могут заметно отличаться от требований старых клиентов компании, уже имеющих определенный опыт использования продукции. В этом случае качество составления технической и прочей сопроводительной документации будет более важным для новых клиентов, тогда как для старых клиентов это не будет иметь особого значения.

Матрица 2 «Ранг требования потребителя».

Эта матрица содержит информацию, отражающую рейтинг важности каждого требования потребителя по сравнению с другими требованиями. Рейтинг проставляется на основании данных проведенного заранее маркетингового исследования специально для целей этого метода или в рамках измерения удовлетворенности потребителя.

На рисунке 2.9 матрица 2 расположена в левом крыле «дома качества». При принятии решений о направлениях изменений товара и процессов наиболее важным из ожиданий следует оказывать приоритетное внимание, особенно если по данному потребительскому требованию оценка конкурентов выше (матрица 7), чем анализируемого предприятия.

Матрица 3 «Инженерные характеристики».

Матрица содержит информацию об инженерных характеристиках продукта, технологии или процессов, связанных с выполнением требований потребителей.

Матрица 4 «Корреляционная зависимость между потребительскими требованиями и инженерными характеристиками».

В матрице содержится информация о взаимной корреляции потребительских требований и инженерных характеристик. Матрица заполняется в результате ряда совместных совещаний между маркетологами, инженерами и технологами. Эта самая сложная матрица, т. к. содержит информацию из разных областей знаний и требует от участников большой подготовительной работы, чтения специальной литературы.

Для заполнения матрицы используются условные обозначения (таблица 2.4).

Таблица 2.4 – Условные обозначения в методике *QFD*

Символ	Смысловые значения	Численное значение
1	2	3
	Сильная положительная корреляция	+ 1
	Слабая положительная корреляция	+ 0,5

1	2	3
○	Сильная отрицательная корреляция	- 1
●	Слабая отрицательная корреляция	- 0,5
Нет символа	Нет связи	0

Символы в матрице используются для наглядности, цифровые значения необходимы для заполнения матрицы б.

Если есть какая-то инженерная характеристика, у которой весь столбец пустой, это значит, что удовлетворение этого технического требования в процессе производства продукции не имеет никакого значения для рынка.

Матрица 5 «Матрица корреляционной зависимости между инженерными характеристиками».

Матрица по форме представляет собой треугольник. По содержанию – это матрица, содержащая информацию о взаимной корреляции инженерных характеристик между собой. В структуре совокупности матриц – это «крыша» «дома качества» (см. рисунок 2.9).

Матрица заполняется инженерами и технологами. Такая оценка является качественной и выставляется на основании суждений специалистов. Корреляция может оцениваться как сильная положительная, положительная, отрицательная, сильная отрицательная или отсутствовать вообще. Условные обозначения применяются те же, что и в матрице 4.

Для построения треугольной матрицы используется обычная двумерная матрица (рисунок 2.10). После заполнения матрица содержит симметричную относительно диагонали информацию. В общий «дом качества» переносят только часть матрицы, т. е. треугольную матрицу.

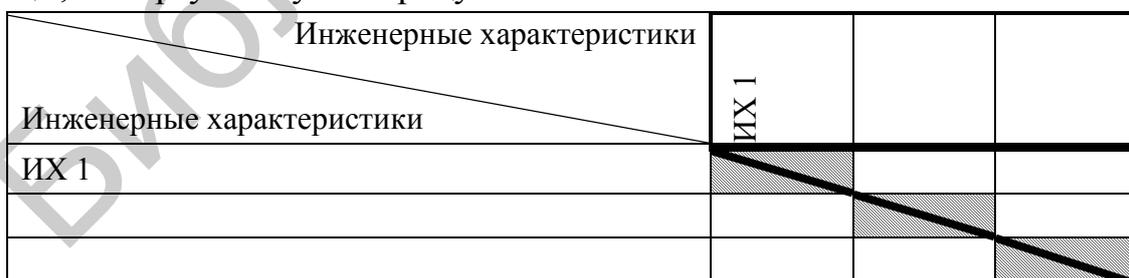


Рисунок 2.10 – Матрица взаимной корреляции инженерных характеристик

Эта матрица содержит информацию об инженерных ограничениях при проектировании изделия (нового продукта или совершенствования существующего). Корреляционная взаимосвязь инженерных характеристик между собой накладывает ограничения на возможности проектирования изделия с заданными

ми потребительскими характеристиками. Эти ограничения, однако, имеют место только в рамках существующей технологии. Идея обработки информации, содержащейся в треугольной матрице, состоит в постановке задач для совершенствования технологии производства и инженерных конструкций изделия.

На сегодняшний день наиболее эффективным методом решения задач инженерного творчества является ТРИЗ (теория решения изобретательских задач). Постановка творческой задачи для решения методами ТРИЗ содержится в треугольной матрице 5.

Матрица 6 «Ранги инженерных характеристик».

При заполнении матрицы 6 ранг каждого потребительского требования умножают на значение коэффициента корреляции в столбце той инженерной характеристики, которая в данный момент анализируется.

На основании полученных числовых значений строится график (рисунок 2.11).

Шкала для построения графика представляет собой максимальные и минимальные значения, рассчитанные по формуле (2.3). При расчете минимального значения x принимается равным 1, а при расчете максимального значения – минус 1.

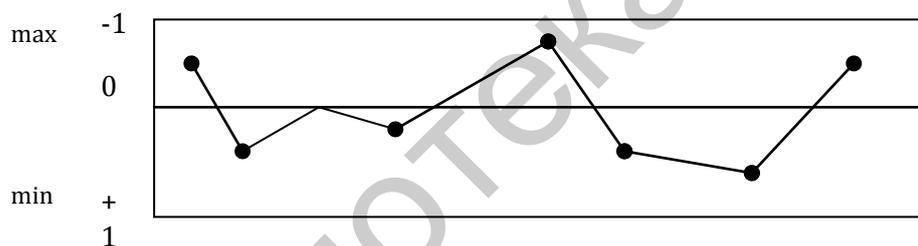


Рисунок 2.11 – График важности инженерных характеристик

Величина ранга инженерной характеристики вычисляется по формуле

$$R(ij) = \sum a_i x_j, \quad (2.3)$$

где $R(ij)$ – ранг инженерной характеристики;

a_i – ранг требования потребителей ($i = 1, 2, \dots, n$ – номер потребительского требования);

x_j – значение инженерной характеристики ($j = 1, 2, \dots, m$ – номер потребительского требования).

Суммирование осуществляется по столбцам общей матрицы (см. рисунок 2.9).

Точки на графике, которые существенно уходят от нуля вверх или вниз, – это показатели-индикаторы того, какие инженерные характеристики играют

ключевую роль при разработке продукции для удовлетворения запросов потребителей на данном рынке. На другом рынке или в другом сегменте могут быть другие ключевые характеристики.

На рисунке 2.9 мы можем выделить зоны повышенного интереса. Таким образом, матрица 6 представляет собой очень важный инструмент, с помощью которого можно проранжировать инженерные характеристики до начала разработки продукции и технологического процесса.

Матрица 7 «Сравнительная оценка степени выполнения требований предприятием и его конкурентами».

В этой матрице содержится информация о восприятии потребителем степени выполнения его требований организации в сравнении с конкурентами. Информация, содержащаяся в матрице 7, носит справочный характер при совершенствовании процессов и товаров. Она показывает, насколько критично для предприятия выполнение определенного требования потребителя с точки зрения сложившейся конкурентной ситуации на рынке.

В данной матрице содержится сравнительная оценка каждого исполнительного требования, предъявляемого к товарам/услугам в сравнении с главными конкурентами. Таким способом фирма выявляет собственные сильные и слабые стороны.

Конкуренты для сравнительного анализа выбираются следующим образом: для товаров-лидеров – первые три последователя; для товаров, которые не являются лидерами, – товары, у которых рыночная доля чуть меньше, и товары, у которых рыночная доля чуть выше. Для сравнительной оценки потребительских характеристик разрабатывается шкала балльной оценки. Информация готовится маркетологами и может быть получена в результате проведения исследования удовлетворенности потребителя (для этого вопрос о конкурентах необходимо включить в анкету). Из анализа предпочтений потребителя по каждой потребительской характеристике складывается картина, которая называется конкурентным профилем организации.

Информация, полученная от клиентов, может быть дополнена при помощи оценки конкурентов. Данные по оценке конкурентов можно получить путем конкурентного опроса или предусмотреть в анкете по исследованию удовлетворенности потребителя.

На основании собранной информации фирма может составить профиль (совокупность данных), описывающий ее сильные и слабые стороны с точки зрения клиента. Используя одну и ту же анкету удовлетворенности для опросов собственных клиентов и клиентов своих конкурентов, можно согласовать профиль конкурентоспособности с другой информацией, содержащейся в данной

строке. Это позволит объективно оценить свои сильные и слабые стороны, давая возможность рассмотреть их как изнутри, так и с точки зрения клиентов. Если между восприятием клиентов и фактической деятельностью существует большое расхождение, то следует основательно задуматься над стратегией маркетинга и обмена информацией.

2.7 ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ ТОВАРЫ/УСЛУГИ

ЧТО ЭТО?

Дополнительный товар/услуга – это товар/услуга, ориентированные на того же потребителя и увеличивающие ценность основного товара/услуги. Подход к отнесению свойств товара/услуги к дополнительным или базовым представлен в таблице 2.5.

Таблица 2.5 – Три подхода к базовым и дополнительным услугам

Подход	Базовые сопутствующие услуги	Дополнительные сопутствующие услуги
Функциональный	Неотделимы от предложения	Отделимы от предложения
Клиентский	Минимальный набор услуг	Дополнение
Конкурентный	Общие ожидаемые услуги от всей совокупности предложений какой-либо категории товаров	Возможные дифференцирующие услуги

ЗАЧЕМ ЭТО?

Дополнительные товары/услуги повышают объем продаж, минимально влияя на увеличение себестоимости. Таким образом, организация получает экономический эффект от масштаба деятельности.

Организации включают в товарный портфель дополнительные товары/услуги собственного производства или производимые/оказываемые партнерами с целью:

- 1) увеличения ценности для потребителя и тем самым создания конкурентного преимущества;
- 2) увеличения эффективности продаж на единицу клиентской базы.

КАК ЭТО СДЕЛАТЬ?

Выделяют четыре этапа определения политики дополнительных товаров/услуг:

1) составление списка товаров/услуг и выбор тех из них, которые приносят экономический эффект и увеличивают ценность основного товара/услуги;

2) анализ способности компании предоставлять эти товары/услуги и оценка затрат, которые они повлекут;

3) рассмотрение ассортимента товара с точки зрения включения или не-включения сопутствующих услуг, если этот ассортимент позволяет удовлетворить требования различных сегментов покупателей;

4) разработка организации и внутренних процедур предоставления услуг или заключение договоров с внешними партнерами для того, чтобы обеспечить удовлетворительное оказание этих услуг.

ПРИМЕР 1

Мгновенное пополнение счета с сотового телефона или банковской карты (задержка менее 10 секунд с нашей стороны), функция градации размеров ставок, функция доступа к VIP-столу, технология простого дружественного интерфейса.

ПРИМЕР 2

Дополнительными услугами к основной услуге «Автопомощь» могут быть: страхование гражданской ответственности владельцев транспортного средства, услуги по техническому обслуживанию и осмотру транспортного средства и пр.

2.8 ЭЛЕКТРОННЫЙ КОМПОНЕНТ ТОВАРА

ЧТО ЭТО?

Электронный товар – это продукт, являющийся электронным по своей природе (например, программное обеспечение, электронная книга), а также продукты, принявшие электронную форму в результате использования информационных технологий и аппаратного обеспечения. Выделяют три основные категории:

- 1) электронные товары, имеющие реальное воплощение;
- 2) электронные виртуальные товары;
- 3) товары с дополнительной электронной составляющей.

Можно выделить следующие основные особенности электронных продуктов:

- 1) не разрушаются при потреблении;
- 2) могут бесконечно тиражироваться, не создавая больших издержек;

3) характеризуются маленькими предельными издержками и незначительной стоимостью распространения (таким образом, отсутствует необходимость достижения эффекта масштаба);

4) начало продаж может быть осуществлено на стадии незавершенного производства;

5) обладают свойством обратной связи в момент потребления.

На рынке электронных товаров преобладают товары, имеющие информационную природу:

- книги, сочинения, руководства, газеты, журналы, базы данных;
- музыка, радиoproграммы;
- изображения, фильмы, видео;
- мультимедийные;
- программное обеспечение;
- носители доступа и идентификации – талоны, билеты, ключи, идентификационные карточки;
- электронные деньги;
- финансовые, консалтинговые, образовательные.

К электронным товарам, имеющим реальное воплощение, относят три категории товаров:

1) ядро, связанное с аппаратной составляющей, основанной на микроэлектронике (бытовая электроника);

2) ядро, связанное с программным обеспечением (базы данных, музыка, фильмы, игры);

3) ядро, которое одинаково зависит как от аппаратной составляющей, так и от программного обеспечения (компьютер).

Электронный виртуальный товар – это товар, ядро которого основано на ценности, которая не может быть реализована вне телекоммуникаций и программного обеспечения и имеет значение только в виртуальной среде (виртуальный торт, реализуемый и потребляемый через социальные сети; товары, продаваемые в играх).

Электронные услуги – это услуги, сопутствующие основному предложению и доставленные по телекоммуникационным сетям. Например:

- работа с клиентами;
- предоставление информации о товаре;
- управление покупкой;
- управление платежами (биллинг);
- обучение пользователей;
- управление лояльностью потребителей.

ЗАЧЕМ ЭТО?

Электронный товар/услуга увеличивают объем продаж за счет следующих особенностей:

- новых возможностей присутствия на рынке (24 часа в сутки/360 дней в году);
- расширения границ рынка вплоть до глобального присутствия;
- обращения к новым сегментам рынка;
- сокращения издержек через автоматизацию основных процессов производства и реализации;
- мгновенной связи с производителем по сетям телекоммуникаций о направлениях совершенствования товара.

КАК ЭТО СДЕЛАТЬ?

Разработка электронного компонента товара может проходить по следующим этапам:

1 Детализировать процессы и/или компоненты товара, в результате которых создаются функциональные характеристики, до уровня возможности выделения информационного компонента или принятия решения о невозможности использования электронно-информационного компонента, при реализации данной характеристики. Заполнить таблицу 2.6.

Таблица 2.6 – Электронно-информационные компоненты товаров

Наименование характеристики	Электронно-информационный компонент
Ядро	
...	
Итого	% электронно-информационного компонента
Подкрепление	
...	
Итого	% электронно-информационного компонента

2 Принять решение на основании полученной в таблице информации об уровне электронно-информационного компонента (ЭИК) в ядре и/или подкреплении товара. Решение принимается следующим образом:

- при 100-процентном уровне ЭИК в ядре товара имеем возможность предложить новый электронный товар в анализируемой товарной категории;
- при полном отсутствии в ядре ЭИК рассматриваем возможность включения ЭИК в подкрепление товара.

3 В результате принятого решения об уровне ЭИК принимаются решения по изменению в бизнес-процессах:

- изменение технологии производства;
- изменение сервисного обслуживания;
- изменение каналов распределения;
- выход на рынок с принципиально новым товарным предложением в анализируемой товарной категории.

2.9 КОНЦЕПЦИЯ ТОВАРА

ЧТО ЭТО?

Согласно П. Друкеру «...то, что желают создать руководители предприятия, не представляет первостепенной важности. Решающим моментом является то, что потребитель приобретает, его собственная концепция ценностей, которую он приписывает товару».

Концепция товара – это детальное описание идеи товара с целью довести до потребителей его достоинства. Описание товара осуществляется в терминах, отражающих его значимость для потребителя как на стадии выбора покупки, так и в процессе эксплуатации.

Под концепцией товара принято понимать проработанный вариант идеи, выраженной в значимой для потребителя форме. При этом любую идею можно превратить в несколько концепций, в соответствии с тем, кто, когда и где будет пользоваться этим товаром и какими основными преимуществами будет этот товар обладать.

Н.В. Концепцию следует прописать словами и выразить визуально.

ЗАЧЕМ ЭТО?

Концепция товара должна исходить из видения. Назначением концепции товара является воплощение потребности потребителя в некий готовый к продаже продукт.

КАК ЭТО СДЕЛАТЬ?

Для разработки концепции товара необходимо использовать методику *QFD* (технология развертывания функции качества) и методику Н. Кано.

Схема формулирования концепции товара (с последующим выходом на позиционирование) выглядит следующим образом:

Марка X
лучше чем
Конкуренты
(основные конкуренты вашей марки, конкурирующие в отрасли)
для
Целевого рынка
(группа или группы потребителей, которых вы выбрали целевыми, определенные по возможности в соответствии с их нуждами и потребностями. Для основной марки описание будет широким, но для каждого потребительского сегмента оно будет более четким)
потому что она
Стратегическое конкурентное преимущество
(специфическое преимущество, свойственное вашей марке, оцениваемое по сравнению с другими по степени удовлетворения отмеченной потребности целевой аудитории)
и в результате
Ключевое предложение
(истинные эмоциональные и рациональные выгоды, которые получит ваша целевая аудитория, вытекающие, главным образом, из стратегического конкурентного преимущества)

ПРИМЕР 1

Авиакомпания марки X
лучше чем
Другие международные перевозчики
для
Всех пользователей услугами авиакомпаний
потому что она
Применяет современные системы и технологии, имеет глобальное присутствие, дополненное непринужденностью, теплотой и традициями сервиса национальной индивидуальности, которая представляет собой все, что есть лучшего в Азии
и в результате

ШАБЛОН

На основании проанализированной ранее информации сформулируйте концепцию товара. Основные характеристики товара занесите в итоговую таблицу 2.7.

Таблица 2.7 – Характеристики товара

Наименование характеристики	Уровень ожидания потребителей	Значение конкурентов	Наше значение
Базовые			
ядро			
...			
подкрепление			
...			
Приводящие в восторг			
ядро			
...			
подкрепление			
...			

3 СИТУАЦИОННЫЙ АНАЛИЗ

ЧТО ЭТО?

Ситуация – это сложившееся на момент принятия решений соотношение факторов, влияющих на конечные результаты деятельности организации. Факторы формируют среду маркетинга, которая подразделяется на две подсистемы: внешнюю и внутреннюю.

Критерием деления факторов на вышеуказанные группы является возможность или невозможность организации влиять на них.

К факторам внешней среды относятся:

- демографические;
- экономические;
- политические, правовые;
- географические, природные;
- научно-технические;
- социокультурные.

К факторам внутренней среды относятся:

- ресурсы;
- процессы, их системы;
- менеджмент.

Ситуационный анализ проводится с помощью ряда методик, позволяющих оценить рыночную ситуацию, в которой компания работает и/или будет работать.

3.1 АЛГОРИТМ СИТУАЦИОННОГО АНАЛИЗА

Алгоритм проведения ситуационного анализа приведен на рисунке 3.1.

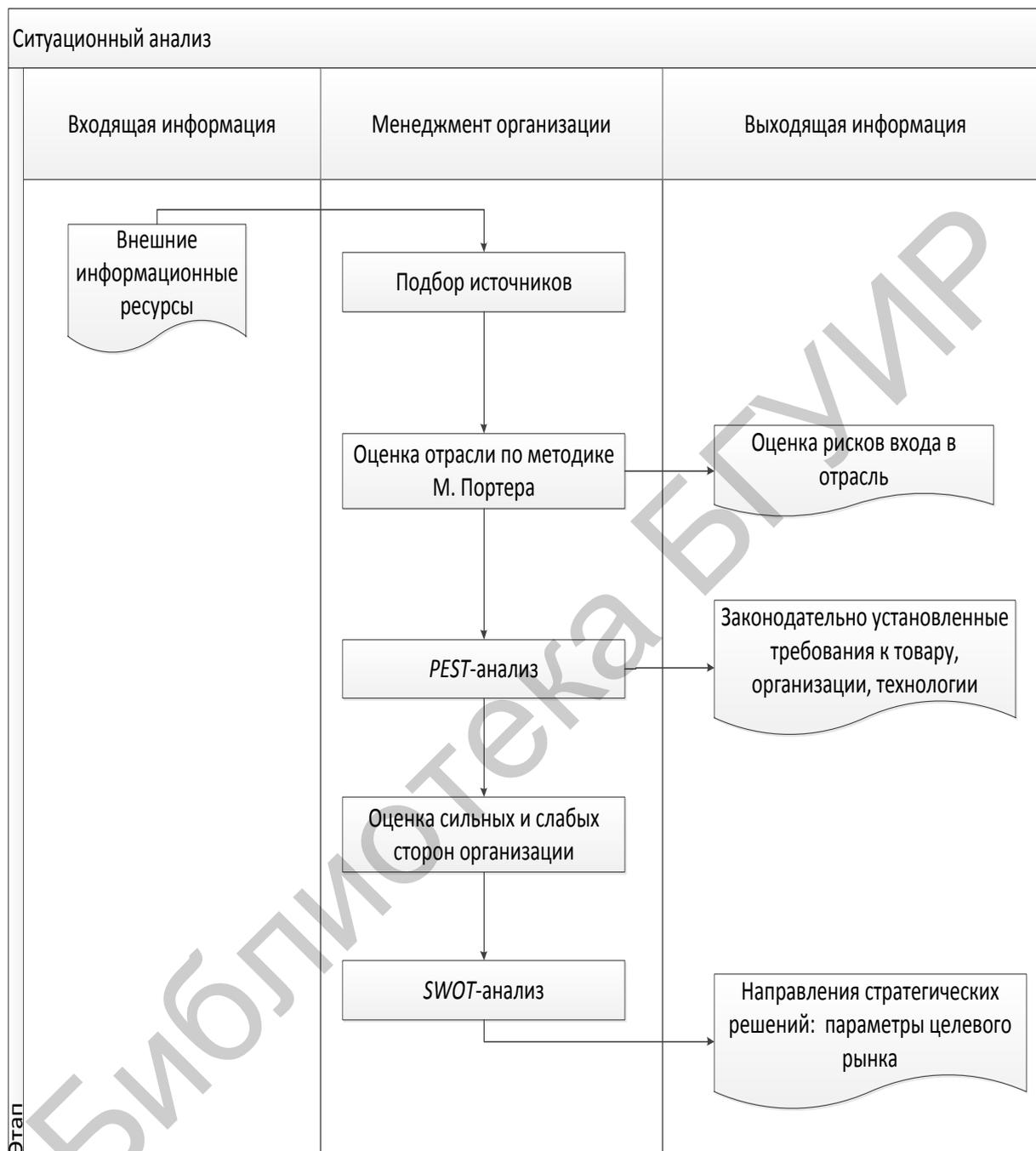


Рисунок 3.1 – Алгоритм проведения ситуационного анализа

ЗАЧЕМ ЭТО?

Знание рыночной ситуации является определяющим в успехе разработанных организацией стратегий деятельности.

Анализ отрасли по М. Портеру является отправной точкой анализа, т. к. позволяет оценить ситуацию в комплексе взаимодействующих факторов.

Методика *STEP*-анализа, как и все методики анализа макросреды, которые будут рассмотрены, дает наибольший результат, если анализ проводится регулярно с использованием одинакового формата представления данных. В этом случае фиксируются показатели динамики факторов и их влияние на предприятие. Наполненная и систематизированная информация формирует «знания» организации о том, какие решения целесообразно принимать.

КАК ЭТО СДЕЛАТЬ?

Для проведения ситуационного анализа используют такие методы, как «5 конкурентных сил» М. Портера, *STEP*-, *PEST*-, *QUEST*-, *ETOM*-анализы.

3.2 АНАЛИЗ ОТРАСЛИ ПО М. ПОРТЕРУ

ЧТО ЭТО?

Модель пяти составляющих конкурентной ситуации, сформулированная гарвардским экономистом М. Портером, предназначена для анализа ситуации, складывающейся в отрасли (рисунок 3.2). Привлекательность отрасли для вложений определяется, согласно этой модели, пятью составляющими:

- 1) влиянием поставщиков;
- 2) влиянием покупателей;
- 3) угрозой появления новых игроков;
- 4) угрозой появления товаров-заменителей;
- 5) соперничеством среди существующих конкурентов.

Если уровень рисков велик, то отрасль является непривлекательной для вложений, и целесообразно принять решение о поиске иной отрасли для начала бизнеса.

ЗАЧЕМ ЭТО?

Оценка ситуации, сложившейся в отрасли, поможет определить наиболее рискованные позиции организации, а также наметить стратегические шаги входа в отрасль, учитывая пять групп рисков.

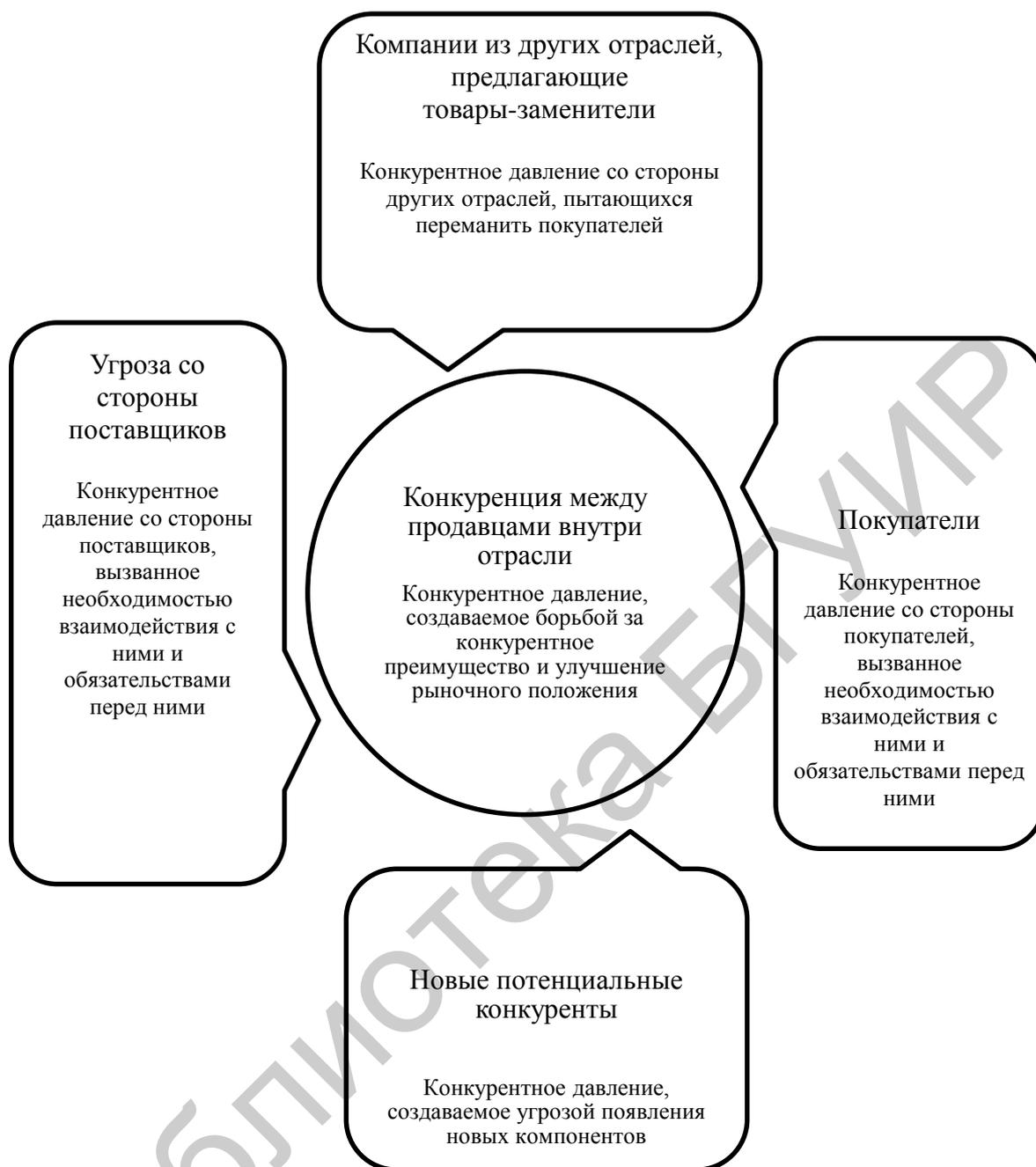


Рисунок 3.2 – Пять конкурентных сил М. Портера

КАК ЭТО СДЕЛАТЬ?

Для оценки уровня конкуренции в отрасли систематизируется информация из внутренних и внешних источников. Для удобства сбора и систематизации данных составляется список контрольных вопросов (таблица 3.1).

Таблица 3.1 – Список контрольных вопросов для методики М. Портера

Рыночная сила, влияющая на конкуренцию	Список вопросов
1	2
1 Влияние поставщиков	Перечислите ваши основные комплектующие и сырье, а также долю, которую они занимают в общих затратах на материалы
	Сколько альтернативных поставщиков имеется для каждого материала?
	Сколько существует потенциальных поставщиков, способных поставлять основные материалы или комплектующие?
	Каков уровень конкуренции на рынках сырья?
2 Влияние посредников	У кого предприятие покупает большую часть сырья: у производителей или у посредников?
	Какую долю продаж для поставщика составляют ваши закупки?
	Есть ли вероятность того, что поставщик сырья примет решение сам производить продукцию для покупателя (провести интеграцию вперед по цепочке)?
	Имеет ли поставщик финансовые ресурсы для интеграции вперед по цепочке?
	Может ли анализируемое предприятие само начать производство ключевых компонентов или материалов для своих линий?
	Проанализируйте стоимость перехода от одного сырья к другому
	Какие комплектующие и материалы являются критическими для качества продукции?
	Сделайте вывод о влиянии поставщиков и посредников на бизнес
3 Влияние покупателей	Сколько покупателей обеспечивает 80 % продаж в каждой товарной категории?
	Много ли ваших покупателей сменилось за последние пять лет? Посчитайте коэффициент текучести клиентской базы
	Приобретают ли покупатели один и тот же продукт у нескольких поставщиков?
	Во сколько обойдется покупателю замена продукта на продукт конкурента?
	Во сколько вам обойдется переход к обслуживанию другого покупателя?
	Могут ли ваши покупатели пользоваться заменителем анализируемого продукта?

Продолжение таблицы 3.1

1	2
	<p>Какой процент затрат от общего объема покупок потребителей составляют затраты на анализируемый продукт?</p> <p>Каков уровень доходов потребителей анализируемого продукта?</p> <p>Какова степень приверженности покупателей к брендам, имеющимся на рынке?</p> <p>Могут ли покупатели самостоятельно производить анализируемый продукт или заняться самообслуживанием (например, самостоятельно выполнять маникюр и пр.)?</p> <p>Сделайте вывод о влиянии покупателя на анализируемый бизнес</p>
<p>4 Угроза появления новых игроков</p>	<p>Есть ли позитивное воздействие эффекта масштаба на анализируемый бизнес?</p> <p>Есть ли у вас собственные технологии, защищенные патентами и лицензиями?</p> <p>Имеет ли важное значение наличие бренда на рынке?</p> <p>Каковы затраты перехода в сегмент анализируемого бизнеса из других сегментов отрасли или других отраслей ?</p> <p>Каков необходимый для организации нового производства объем инвестиций в анализируемой отрасли?</p> <p>Ограничен ли чем-нибудь доступ к товаропроводящим сетям?</p> <p>Обладает ли анализируемый бизнес несомненными преимуществами с точки зрения затрат, например, возможностями по закупке более дешевого сырья и материалов?</p> <p>Существуют ли правительственные постановления, ограничивающие создание новых компаний?</p> <p>Сделайте вывод о влиянии появления новых игроков на анализируемый бизнес</p>
<p>5 Угроза появления продуктов-заменителей</p>	<p>Что может заменить вашу продукцию с точки зрения покупателей?</p> <p>Какова относительная цена на товары-заменители по сравнению с ценой на вашу продукцию?</p> <p>Понесут ли покупатели дополнительные издержки переключения в случае начала использования товаров-заменителей?</p> <p>Сделайте вывод о влиянии появления товаров-заменителей на анализируемый бизнес</p>

1	2
6 Конкуренция в отрасли	Растет или падает объем реализации продукции в вашей отрасли?
	Существуют ли в вашей отрасли избыточные мощности?
	Сильно ли отличается анализируемая продукция от продукции конкурентов?
	Существуют ли в отрасли широко известные торговые марки?
	Велики ли издержки по переходу в другую отрасль?
	Сделайте вывод о влиянии прямой конкуренции на анализируемый бизнес

ПРИМЕР 1

Рассмотрим пример оценки уровня конкуренции на рынке резиновой обуви (таблица 3.2).

Таблица 3.2 – Оценка рынка резиновой обуви

Фактор	Описание фактора
1	2
1 Влияние поставщиков	
Определим степень дифференциации сырья и исходных материалов	ПВХ – 50 % от общих затрат на материалы; резина – 30 % от общих затрат на материалы; полиуретан – 10 % от общих затрат на материалы; байка – 5 % от общих затрат на материалы; мех – 5 % от общих затрат на материалы
Определим, насколько поставщик заинтересован в сотрудничестве путем расчета доли продаж нашей компании в общем числе продаж	У «Беларусьрезинатехника» наши закупки составляют 40 % от продаж, у Витебского мехового комбината – 7 %. Остальные закупки составляют незначительную долю продаж поставщиков
Определим вероятность того, что поставщик сырья примет решение сам производить продукцию для покупателя	Поставщик не станет производить данную продукцию, т. к. специализируется в других отраслях
Есть ли возможность у нашего предприятия самостоятельно производить ключевые компоненты для своих линий?	Нет, т. к. потребуются новое дорогостоящее оборудование
Выделим основные материалы, определяющие качество продукции	ПВХ и резина
Вывод	Поставщики оказывают существенное влияние на производство продукции, также от них зависит качество и цена товара

Продолжение таблицы 3.2

1	2
2 Влияние покупателей	
Решим, сможет ли доступность существующих продуктов-заменителей повлиять на потребителя нашего товара	Сможет повлиять, т. к. покупатели вправе покупать обычную обувь
Определим, какой процент составляет анализируемый продукт	0,04 % от общего объема покупок потребителей
Определим доступность информации для потребителя	Проводится активная рекламная кампания
Определим ценовую чувствительность потребителя	Ценовая чувствительность высока. При увеличении цены есть риск потерять покупателя
Определим количество потенциальных потребителей	Потенциальные потребители – все население, от детей до стариков, включая молодежь (всего около 6 млн чел.)
Выделим отличительные преимущества продуктов компании	Особенностью нашей обуви является сочетание качества и комфорта с модным дизайном
Вывод	Покупатели сильно влияют на производство продукции, т. к. от их количества зависит выручка предприятия, которое в свою очередь должно заинтересовать своей продукцией, как можно больше покупателей
3 Угроза появления новых игроков	
Определим стоимость разработки и важности торговой марки	Сильные торговые марки высоко ценятся покупателями, им принадлежат крупные доли рынков, а их владельцы имеют возможность расширения товарных линий и проникновения на новые рынки. Стоимость формирования прибыльной торговой марки также высока. На данный момент на рынке Республики Беларусь присутствуют следующие производители резиновой обуви: Кричевский завод резиновых изделий, ПТЧУП «Акута Иф» и ООО «ПласТрейд»
Существуют ли ограничения доступа к товаропроводящим сетям?	Ограничений на поставку обуви в торговые точки городов нет
Обладает ли анализируемый бизнес несомненным преимуществом с точки зрения затрат, например, возможностями по закупке более дешевого сырья и материала?	На данный момент такой возможности нет, но в перспективе рассматривается снижение цен на поставляемые материалы, а следовательно, и на саму обувь, за счет больших объемов закупок
Может ли анализируемый бизнес или конкуренты отрасли противостоять новым компаниям путем снижения цен, ужесточения контроля за товаропроводящими сетями?	Нет, если у новых компаний будет более разнообразная и качественная продукция, которая сможет заинтересовать множество покупателей

Продолжение таблицы 3.2

1	2
<p>Может ли анализируемый бизнес или конкуренты отрасли противостоять новым компаниям путем снижения цен, ужесточения контроля за товаропроводящими сетями?</p>	<p>Нет, если у новых компаний будет более разнообразная и качественная продукция, которая сможет заинтересовать множество покупателей</p>
<p>4 Угроза появления продуктов-заменителей</p>	
<p>Определим склонность потребителей к покупке продуктов-заменителей</p>	<p>Потребители склонны покупать обычную обувь</p>
<p>Сравним цену продуктов-заменителей</p>	<p>Цена на продукт-заменитель (обычная фабричная обувь) – 1 100 000 р. Наша обувь – 550 000 р.</p>
<p>Сравним качество продуктов-заменителей</p>	<p>Безусловно, кожаная обувь является классикой и будет востребована всегда, но она имеет существенный недостаток – кожа теряет свой благородный вид под воздействием воды, что несвойственно резиновой обуви. Поэтому, приобретая нашу продукцию, покупатель обеспечивает сохранность более дорогой обуви</p>
<p>Вывод</p>	<p>50/50</p>
<p>5 Конкуренция в отрасли</p>	
<p>Сильно ли отличается анализируемая продукция от продукции конкурентов?</p>	<p>Сильно, т. к. наше предприятие изготавливает резиновую обувь с разнообразным дизайном с удобной ортопедической стелькой</p>
<p>Существует ли в отрасли широко известные торговые марки?</p>	<p>В Республике Беларусь – Кричевский завод резиновых изделий, ПТЧУП «Акута Иф» и ООО «Плас-Трейд». Зарубежные марки: <i>Overhagen Giesswein, Diesel</i> и <i>Melissa, DAV, Keddo</i>, «Эконика», «Красный треугольник», «Псков Полимер», «Томский завод резиновой обуви»</p>
<p>Вывод</p>	<p>Конкуренция в отрасли присутствует, но ее можно выиграть благодаря безупречному качеству и индивидуальному дизайну</p>

3.3 STEP-АНАЛИЗ

ЧТО ЭТО?

Существует два основных варианта анализа макросреды: *STEP*- и *PEST*-анализ. *STEP*-анализ означает анализ маркетинговой макросреды, основывающийся на изучении социальных (*Social*), технологических (*Technological*), экономических (*Economic*) и политических (*Political*) факторов. Вариант *STEP*-анализа используется для стран с развитой экономикой и стабильной политической системой, приоритетами которого является учет социальных и технологических факторов. Для анализа макросреды в странах со слаборазвитой экономикой или экономикой в переходные периоды применяют форму анализа *PEST*, где на первом месте факторы политики и экономики. Критерием выступает приоритетность учета тех или иных групп факторов макросреды с точки зрения силы возможного воздействия и стабильности факторов для мониторинга.

ЗАЧЕМ ЭТО?

Внешняя среда высокодинамична, организация практически никак не может влиять на ее состояние. Однако среда оказывает существенное влияние на бизнес, поэтому необходимо осуществлять постоянный ее мониторинг, тем самым накапливать знания и организационный опыт.

КАК ЭТО СДЕЛАТЬ?

Метод *STEP/PEST*-анализа представлен в таблице 3.3.

Таблица 3.3 – Табличная форма *STEP/PEST*-анализа

Фактор	+/-	Вероятность наступления события	Сила влияния	Оценка фактора 2×3×4	Программа действий
1	2	3	4	5	6
Политика и законодательство					
...					
Технологии					
...					

Методика выполнения *STEP/PEST*-анализа состоит из следующих этапов:

1) определение источников информации. Источниками информации для оценки политических и законодательных факторов могут быть gov.by, pravo.by,

БД «Консультант плюс» или подобные ей и т. д; для оценки экономических факторов – nrb.by, сайт статистического комитета, сайты отраслевых министерств, изданий, ОКЭД и пр;

2) столбец 1 – заполняется событие (факт), относящееся к определенной группе факторов;

3) столбец 2 – анализируется влияние каждого фактора, выясняется, создает он угрозу или возможность. Если фактор одновременно может быть и угрозой и возможностью, необходимо рассматривать оба варианта. Для обозначения угрозы эксперт должен в колонке поставить знак «-», а для возможности – «+»;

4) столбец 3 – экспертно оценивается вероятность наступления фактора/события;

5) столбец 4 – экспертно оценивается сила влияния события на деятельность компании;

6) столбец 5 – рассчитывается влияние каждого фактора на компанию путем перемножения значений колонок 2, 3, 4;

7) столбец 6 – на основе проведенного анализа предлагаются возможные действия компании, соответствующие сложившейся ситуации.

ПРИМЕР

Рассмотрим пример *STEP*-анализа среды маркетинга для открытия игорного бизнеса¹ в Республике Беларусь (таблица 3.4).

Таблица 3.4 – *STEP*-анализ среды маркетинга в Республике Беларусь для открытия игорного бизнеса

Фактор	Характеристика
1	2
Социальная и культурная среда	1) общественные ценности: стремление граждан к легкому обогащению; 2) демографические факторы: доступность игровых заведений для граждан близлежащих стран, в частности РФ; 3) снижение реальных доходов населения РБ и РФ
Технологии	1) инновации в области информационных технологий: высокая степень защиты банковских карт; 2) уровень проникновения Интернета в Республике Беларусь составляет 50 %; 3) разработана и рекомендована к установлению во всех казино и других видах игрового бизнеса система контроля кассовых операций (СККС).

¹ Источник информации – БД «Консультант плюс».

Продолжение таблицы 3.4

1	2
Экономика	1) уровень инфляции достиг 20 процентов; 2) покупательная способность снизилась на 5 % и составила 1,2 тыс. дол. США на душу населения; 3) колебания курса доллара и евро превышают установленный Нацбанком коридор на 5 процентов; 4) общая налоговая нагрузка на организации сектора игрового бизнеса составляет 50 % (собственные расчеты на основании налогового законодательства).
Политика и законодательство	2) запрещено проводить рекламные игры, стимулирующие азартные игры (когда от действий участника возможно получение разных призов); 3) разрешено проведение рекламных акций, когда все участники получают одинаковые призы; 4) преставление в орган финансового мониторинга специального формуляра о финансовой операции, подлежащей особому контролю (выплате более 70 млн р. выигрыша); 4) лицензионными требованиями и условиями, предъявляемыми к соискателю лицензии на игорный бизнес, являются: <ul style="list-style-type: none"> – наличие у руководителя или заместителя руководителя юридического лица, для которого работа у данного нанимателя является основным местом работы, стажа работы в сфере игорного бизнеса в должности руководителя или заместителя руководителя юридического лица Республики Беларусь (за исключением работы по совместительству) либо в качестве индивидуального предпринимателя, зарегистрированного на территории Республики Беларусь, не менее 7 лет; – наличие на праве собственности, хозяйственного ведения, оперативного управления или ином законном основании помещения, соответствующего требованиям законодательства, необходимого для осуществления лицензируемой деятельности; – наличие акта соответствующего территориального органа внутренних дел об обследовании помещения, в котором предполагается осуществлять лицензируемую деятельность, свидетельствующего об отсутствии препятствий для выдачи лицензии; 5) отменена обязанность по ведению журнала на начало и конец рабочего дня (смены) на каждый игровой автомат и его регистрации в налоговом органе. Также начиная с 3 июля 2014 г. налоговые органы не осуществляют административную процедуру по регистрации журнала, предусмотренную п. 1.5 единого перечня

Вывод: оценив полученные результаты, мы пришли к выводу, что сложившаяся ситуация в сфере технологии и экономики благоприятствует развитию нашей компании. В свою очередь, социально-культурные и политические факторы демонстрируют негативное влияние на будущее развитие, что необходимо учесть при стратегическом планировании.

3.4 ОПРЕДЕЛЕНИЕ СИЛЬНЫХ И СЛАБЫХ СТОРОН ОРГАНИЗАЦИИ

ЧТО ЭТО?

В терминах «сильные» и «слабые» стороны оценивают внутреннюю среду организации.

ЗАЧЕМ ЭТО?

Понимание внутренней среды является основой стратегии и позволяет:

- 1) лучше понять текущую позицию;
- 2) определить возможные способы использования своих сил;
- 3) определить дополнительные (непродуктовые) точки пересечения с конкурентами и/или партнерами;
- 4) разработать преимущества над конкурентами.

КАК ЭТО СДЕЛАТЬ?

Сформулируйте сильные и слабые стороны организации, составив соответствующие списки. При формулировке сторон организации придерживайтесь правила сразу отмечать, на что это влияет, или аргументировать свое решение.

N.B. Сильная или слабая сторона организации могут быть таковыми только в том случае, если именно так их воспринимают потребители.

Удачной считается следующая формулировка сильной/слабой стороны организации: «Фактор *X* является сильной стороной, т. к. позволяет..., что в свою очередь приведет к...».

Далее сравните свои списки со списками конкурентов. Если вы обнаружите, что перечисленные вами сильные стороны характерны и для конкурентов, то это значит, что указанные вами стороны являются уже не преимуществом, а отраслевым стандартом. Представьте это в следующем виде (таблица 3.5).

Таблица 3.5 – Выявление сильных сторон организации

Характеристики внутренней среды	Наша компания	Конкурент 1	Конкурент <i>n</i>	Решение
Значительная доля рынка	Нет	Да	Да	Слабая сторона
Низкая цена продукции	Да	Да	Нет	Сильная сторона
...				
Разработка специальных предложений	Да	Нет	Нет	Сильная сторона
...				

Для большей наглядности анализа сильных и слабых сторон организации постройте срез (профиль) характеристик организации с точки зрения клиента по ключевым факторам успеха, что позволит вам визуализировать степень развитости отдельных характеристик по каждой компании-конкуренту.

ПРИМЕР

Пример составления профиля сильных сторон организации приведен в таблице 3.6.

Таблица 3.6 – Профиль сильных сторон компании Криофуд в сопоставлении с конкурентом Хортекс

Критерии для сравнения	Важность критерия			Конкурентные соотношения		Профиль		
	–	0	+	Хортекс	Криофуд	–	0	+
Качество			+	стандарт	стандарт			
Цена, дол. США/кг			+	1,5	1,0			
Имидж		0		1,0	3,0			
Ассортимент		0		20	14			
Условия оплаты			+	отсрочка 7 дней	отсрочка 1–2 дня			
Скорость поставки, дни		0		2–3	1–2			
Минимальная партия одной поставки, кг	–			200	100			
Доставка			+	а/м	а/м			
Качество упаковки		0		Евростандарт	СТП			
Поставка холодильников		0		да	нет			
Рекламная поддержка		0		нет	да			
Работа с рекламациями		0		да	да			

Условные обозначения, применяемые в таблице:

1) в колонке «Важность критерия»: «–» – не очень важно, «0» – важно, «+» – очень важно;

2) в колонке «Профиль»: «–» – хуже, «0» – равно, «+» – лучше.

«Производственные мощности являются сильной стороной, т. к. позволяют нам своевременно и в полном объеме выполнять заказы наших дилеров».

«Неразвитая система сбыта является слабой стороной, т. к. не позволяет управлять нашими продажами, обеспечивать их стабильность, а это, в свою

очередь, может оказать сильное влияние на стабильность денежных потоков и реализацию инвестиционного плана».

«Отсутствие поставок холодильного оборудования в торговые предприятия является нашей слабой стороной, т. к. наша продукция будет располагаться в холодильниках вместе с конкурентным предложением, также мы не сможем требовать заполнять холодильник своей продукцией в определенной пропорции».

«Наличие рекламной поддержки как в местах продаж, так и в СМИ является нашей сильной стороной, т. к. потребитель выбирает тот продукт, который у него на слуху».

3.5 SWOT-АНАЛИЗ

ЧТО ЭТО?

SWOT-анализ – это методика выработки решений по стратегиям развития в результате сопоставления факторов внутренней (сильные и слабые стороны) и внешней (возможности и угрозы) сред функционирования организации.

Модель анализа представлена в таблице 3.7.

Таблица 3.7 – Модель *SWOT*-анализа

Внешняя среда Внутренняя среда	Возможности (предоставляемые факторами внешней среды и одинаковые для всех компаний, работающих на рынке)	Угрозы (предоставляемые факторами внешней среды и одинаковые для всех компаний, работающих на рынке)
СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ	Стратегия инвестирования в сильные стороны компании для реализации возможностей внешней среды	Стратегия снижения рисков внешней среды за счет сильных сторон компании
СЛАБЫЕ СТОРОНЫ	Стратегия использования возможностей внешней среды компании для снижения негативного влияния слабых сторон	Стратегия базовой защиты от рисков или ухода с рынка

В столбцах модели находятся факторы внешней среды, которые формируют возможности и угрозы для действий организаций на исследуемом рынке.

В строках модели располагаются сильные и слабые стороны организации.

В процессе исследования необходимо сопоставить факторы внешней среды с сильными и слабыми сторонами организации для нахождения стратегических направлений для принятия дальнейших управленческих решений.

Область совпадений сильных сторон и возможностей макросреды представляет собой область возможных решений для поставленных задач исследования.

Область сочетания слабых сторон и угроз представляет собой центральную проблему, т. е. совокупность факторов, которые в большей степени мешают компании достичь желаемых результатов в долгосрочной перспективе.

ЗАЧЕМ ЭТО?

Назначение или применение *SWOT*-анализа заключается в выработке управленческих решений по следующим вопросам:

- как противостоять угрозам среды маркетинга, используя свои сильные стороны?
- как использовать возможности, опираясь на свои сильные стороны?
- как перекрыть слабости, используя сильные стороны?

КАК ЭТО СДЕЛАТЬ?

Для подготовки *SWOT*-анализа используйте предложенный ниже шаблон (рисунок 3.3).

Следуйте схеме:

1) в соответствующие ячейки расположите возможности, угрозы среды маркетинга, сильные и слабые стороны организации;

2) рассмотрите формирующиеся на пересечении факторов внутренней и внешней среды управленческие решения. Дайте им балльную оценку. Например, вероятность принятия управленческого решения лежит в пределах шкалы от 0 до 3 (0 – не возможно принятие такого решения, 1 – слабовероятно принятие такого решения, 2 – возможно принятие такого решения, 3 – необходимо принятие такого решения);

3) сформулируйте важные стратегические вопросы, вытекающие из анализа сочетания факторов макро- и микросреды;

4) сформулируйте возможные решения – альтернативы действий по достижению целей;

5) оцените альтернативы и осуществите выбор альтернативы для реализации.

Критерии оценки альтернатив:

- 1) не должна противоречить целям;
 - 2) решает центральную проблему;
 - 3) позволяет использовать сильные стороны организации для реализации выявленных возможностей макросреды;
 - 4) используемая информация является надежной;
 - 5) является реально выполнимой и достигаемой;
 - 6) содержит преимущества для стейкхолдеров.
- Оценку альтернатив можно выполнить с помощью таблицы 3.8.

SWOT-анализ		Возможности				Угрозы			
Сильные стороны		Возможные решения							
Слабые стороны						Центральная проблема			

Рисунок 3.3 – Шаблон матрицы SWOT-анализа

Таблица 3.8 – Оценка и выбор альтернатив

Критерии оценки	Нулевая альтернатива	Альтернатива 1	Альтернатива 2	...	Альтернатива <i>n</i>
1	2	3	4	5	6
Не должна противоречить целям					
Решает центральную проблему					
Базируется на результатах SWOT-анализа					

1	2	3	4	5	6
Реально выполнима и достигаема					
Приемлема для стейкхолдеров					

Условные обозначения, которые следует применять в таблице:

- 1) «+» – хорошо подходит;
- 2) «-» – не подходит;
- 3) 0 – не имеет значения.

Альтернативы всегда сравниваются с исходной ситуацией или неизменной текущей политикой (так называемой нулевой альтернативой). Для оценки альтернатив можно использовать метод выставления плюсов и минусов или же нуля. Альтернатива, набравшая большее число плюсов, может признаваться наиболее соответствующей. Если подходит несколько альтернатив, то оценку продолжают, используя такие критерии, как прибыльность, поток наличности и пр.

4 АНАЛИЗ РЫНКА

4.1. КОНЪЮНКТУРА МИРОВОГО РЫНКА

ЧТО ЭТО?

Конъюнктура рынка – это конкретная экономическая ситуация, сложившаяся на рынке на данный момент или ограниченный отрезок времени.

Понятие рыночной конъюнктуры включает:

- степень сбалансированности рынка (соотношение спроса и предложения);
- сформировавшиеся, наметившиеся или изменившиеся тенденции развития рынка, в т. ч. стадию жизненного цикла;
- уровень устойчивости или колебаний основных параметров рынка;
- масштабы рыночных операций и степень деловой активности;
- уровень коммерческого (рыночного) риска;
- силу и размах конкурентной борьбы.

ЗАЧЕМ ЭТО?

Главная цель изучения конъюнктуры рынка – определить характер и степень его сбалансированности, а также соотношения спроса и предложения. Анализ возможных диспропорций спроса и предложения предупреждает об изменении рыночной ситуации. Оценки состояния рынка варьируются от отметки «ясно» до отметки «шторм» и носят информационно-

предупреждающий характер как для предпринимателей, так и для органов управления.

Понимание ситуации, сложившейся на мировом рынке, позволяет прогнозировать конкуренцию на внутреннем рынке, а также определять перспективность экспорта продукции.

КАК ЭТО СДЕЛАТЬ?

Для определения конъюнктуры рынка необходимо выполнить следующие действия:

1) определить границы рынка. Задача исследователя состоит в том, чтобы определить сферу анализа конъюнктуры: конъюнктура экономики в целом; конъюнктура группы стран или отдельной страны; конъюнктура отдельной отрасли экономики или товарного рынка в мировом масштабе или по группе стран или отдельной страны, конъюнктура мирового рынка и т. д.;

2) собрать данные, для чего необходимо определить перечень основных показателей конъюнктуры, изучить и подобрать источники показателей конъюнктуры, осуществить сбор данных о конъюнктуре по основным показателям;

3) провести анализ конъюнктуры на основе факторного анализа, анализа временных рядов и других статистических методов;

4) разработать прогноз развития конъюнктуры. Это наиболее сложный и важный этап работы. Прогноз развития конъюнктуры – это главная цель и конечный результат осуществляемого анализа конъюнктуры. Прогноз служит основой для формирования торговой политики.

4.2 АНАЛИЗ ЦЕЛЕВОГО РЫНКА

Анализ целевого рынка строится на тех же принципах, что и анализ мирового рынка, но должен включать дополнительные данные:

- 1) поисковое исследование;
- 2) границы рынка;
- 3) оценка емкости рынка;
- 4) оценка концентрации рынка;
- 5) оценка динамики рынка;
- 6) оценка привлекательности рынка;
- 7) ценовая политика на рынке;
- 8) факторы, влияющие на цену.

4.2.1 Поисковое исследование

ЧТО ЭТО?

Поисковое исследование представляет собой неструктурированное и неформальное исследование, целью которого является получение исходной информации о природе проблемы. Оно позволяет уточнить план исследования.

На данном этапе необходимо дать описание рынка в терминах:

- 1) группы потребителей, потребности которых планируется удовлетворять;
- 2) потребности, которые планируется удовлетворять (искомые потребителями функции продукта);
- 3) новые и/или уже используемые технологии, способные дать продукт с определенными функциями, удовлетворяющими определенную потребность.

ЗАЧЕМ ЭТО?

Поисковое исследование применяется для разработки стратегии отстройки от конкурентов. Также может использоваться для поиска рыночной ниши.

КАК ЭТО СДЕЛАТЬ?

Для того чтобы провести поисковое исследование, необходимо:

- 1) описать потребителей;
- 2) описать технологии;
- 3) описать товары;
- 4) описать предложение (количество игроков, бюджеты на маркетинг, рекламу, инновации, принятые в отрасли).

4.2.2 Границы рынка

ЧТО ЭТО?

Границы рынка – это воображаемая линия, проведенная по массивам (характеристики потребителей, географическая локализация, характеристики товара, конкуренты), определяющая пределы функционирования бизнеса в определенном временном интервале.

Принятие решения о границах рынка относится к стратегическим решениям и основано на информации, полученной по методикам *STEP*-анализа и пяти сил М. Портера.

ЗАЧЕМ ЭТО?

Ограничить информационные потоки только значимыми данными в контексте анализируемого проекта.

КАК ЭТО СДЕЛАТЬ?

Выберите набор параметров границ, обеспечивающий максимальное достижение стратегических целей.

4.2.3 Оценка емкости рынка

ЧТО ЭТО?

Емкость рынка – это объем продаваемой на рынке продукции за определенный период времени.

Емкость рынка рассчитывается в натуральных (штуки, метры, баррели и пр.) и стоимостных (рубли) показателях.

ЗАЧЕМ ЭТО?

Знание емкости рынка позволяет участникам рынка оценить перспективы работы на нем и планировать свою деятельность.

КАК ЭТО СДЕЛАТЬ?

В качестве объекта расчета емкости рынка выбрать определенный ранее базовый рынок.

Выбрать метод расчета емкости рынка.

Существует несколько методик оценки емкости рынка:

1 Определение емкости рынка на основе суммирования первичных, повторных и дополнительных продаж. Применяется для рынков, для которых характерно приобретение дополнительных единиц товара наряду с эксплуатацией приобретенного ранее (телевизоры, компьютеры и пр.), как правило, это товары длительного пользования.

$$E = E_{\text{перв}} + E_{\text{повт}} + E_{\text{доп}}, \quad (4.1)$$

где E – емкость рынка, которая может быть выражена в штуках или рублях (используется средняя цена изделия на рынке).

2 Определение емкости рынка на основе частоты покупок и стандартных норм расходования товаров (возможно применение для товаров повседневного спроса):

$$E = q \cdot v \cdot N \cdot p, \quad (4.2)$$

где q – частота покупки определенного товара/услуги в изучаемый период;
 v – объем покупки за один акт обращения к товару;
 N – число потребителей;
 p – усредненная цена товара/одного обращения.

3 Определение емкости рынка на основе данных по производству и продаже товара. Классический метод, применимый для всех категорий товара, основанный на данных статистических комитетов стран:

$$E = П + Э - И + О, \quad (4.3)$$

где $П$ – объем произведенной на рынке продукции за исследуемый период;
 $Э$ – объем экспорта продукции за исследуемый период;
 $И$ – объем импорта продукции за исследуемый период;
 $О$ – сальдо остатков в торговых организациях региона за исследуемый период.

4 Определение емкости рынка на основе индекса исследовательской панели. Для расчета емкости рынка используются торговые или потребительские панели. Например, при расчете емкости на основе данных торговой панели.

$$E = \frac{I_{п} \cdot K_{общ} \cdot 12}{t}, \quad (4.4)$$

где $I_{п}$ – индекс торговой панели (средний объем продаж одного магазина, входящего в панель);

$K_{общ}$ – общее количество розничных магазинов, торгующих анализируемой продукцией;

t – период времени, за который собираются данные по панели (мес.).

5 Определение емкости рынка на основе коэффициентов приведения объемов продаж.

Метод обычно используется для определения емкости географических сегментов рынка. Предприятия, имеющие большой опыт продаж в отдельных регионах страны, могут использовать этот опыт при определении емкости других региональных рынков. Для этого необходимо с большой точностью знать реальный объем реализации интересующей продукции на одном из региональных рынков и основные факторы, определяющие продажи:

$$E = E_0 \cdot K_1 \cdot K_2 \cdot \dots \cdot K_n, \quad (4.5)$$

где E – рассчитываемая (неизвестная) емкость регионального рынка;

N.B. Емкость услуг оценивается, как правило, в стоимостных показателях.

E_0 – известная емкость одного из региональных рынков;

K_1, K_2, \dots, K_n – коэффициенты.

4.2.4 Оценка концентрации рынка

ЧТО ЭТО?

Концентрация рынка отражает распределение долей между основными организациями, действующими на рынке, по этому показателю можно судить о характере конкуренции.

ЗАЧЕМ ЭТО?

Уровень концентрации – один из показателей оценки характера конкуренции, сложившейся на рынке. Чем выше уровень концентрации, тем в большей степени фирмы зависят друг от друга, а рынок стремится к монополии. Результат самостоятельного выбора фирмой объема выпуска и цены продукции определяется ответной реакцией действующих на рынке конкурентов: чем меньше фирм действует на рынке, тем более взаимозависимы их решения. Поэтому можно предположить, что чем выше уровень концентрации, тем менее конкурентным будет рынок. В экономиках с высокой долей частного сектора индексы концентрации используются при принятии решений в области антимонопольного регулирования.

КАК ЭТО СДЕЛАТЬ?

Для оценки концентрации рынка необходимо рассчитать следующие показатели: индекс концентрации и индекс Херфиндаля – Хиршмана.

ИНДЕКС КОНЦЕНТРАЦИИ

Индекс концентрации измеряется как сумма рыночных долей крупнейших фирм, действующих на рынке:

$$CR_k = \sum_{i=1}^k Y_i, \quad (4.6)$$

где $\sum_{i=1}^k$ – рыночная доля i -й фирмы;

k – число фирм, для которых высчитывается этот показатель;

Y_i – доля i -й фирмы на рынке.

Индекс концентрации измеряет сумму долей k крупнейших фирм в отрасли (при этом k – число фирм в отрасли). Для одного и того же числа крупнейших фирм чем больше степень концентрации, тем в большей степени отрасль

стремится к монополии. Индекс концентрации не говорит о том, каков размер фирм, которые не попали в выборку k , а также об относительной величине фирм из выборки. Он характеризует только сумму долей фирм, при этом разрыв между фирмами может быть разным.

Недостаточность индекса концентрации для характеристики потенциала рыночной власти фирм объясняется тем, что он не отражает распределения долей как внутри группы крупнейших фирм, так и за ее пределами.

ИНДЕКС ХЕРФИНДАЛЯ – ХИРШМАНА

Индекс Херфиндаля – Хиршмана (*Herfindal – Hirshman index*) определяется как сумма квадратов долей всех фирм, действующих на рынке:

$$HNI = \sum_{i=1}^n Y_i^2, \quad (4.7)$$

где Y – доля фирмы на рынке;

i – число фирм на рынке.

Индекс принимает значения от нуля (в идеальном случае совершенной конкуренции, когда на рынке бесконечно много продавцов, каждый из которых контролирует ничтожную долю рынка) до единицы (когда на рынке действует только одна фирма, производящая 100 % выпуска). Если считать рыночные доли в процентах, индекс будет принимать значения от 0 до 10 000, если в долях – от 0 до 1. Чем больше значение индекса, тем выше концентрация продавцов на рынке.

По значениям коэффициентов концентрации (CR) и индексов Херфиндаля – Хиршмана выделяются три типа рынка:

– I тип – высококонцентрированные рынки: при $70 \% < CR < 100 \%$;
 $1800 < HNI < 10\ 000$;

– II тип – умеренно концентрированные рынки: при $45 \% < CR < 70 \%$;
 $1000 < HNI < 1800$;

– III тип – низкоконцентрированные рынки: при $CR < 45 \%$; $HNI < 1000$.

ПОКАЗАТЕЛИ КОНЦЕНТРАЦИИ И ВНЕШНЯЯ ТОРГОВЛЯ

На рынках со значительным импортом (экспортом) показатели концентрации, вычисленные без учета иностранной конкуренции на основе долей отечественных производителей в объеме продаж на внутреннем рынке, могут не отражать реальную картину – могут переоценивать либо недооценивать наличие и уровень концентрации и рыночной власти. Поэтому все показатели концентрации для таких рынков надо корректировать на величины импорта и экспорта.

Обобщенная формула индекса концентрации k продавцов с учетом потока экспорта и импорта будет выглядеть следующим образом:

$$CR_k = \frac{\sum_{i=1}^n (Y_i - X_i)}{\sum_{i=1}^n (Y_i - X_i) + M}, \quad (4.8)$$

где Y_i – объем продаж i -й фирмы из k крупнейших отечественных производителей;

X_i – объем экспорта i -й фирмы из k крупнейших производителей;

n – число фирм в отрасли;

M – общий импорт отрасли.

Чем выше значение этого показателя, тем больше степень концентрации в отрасли с учетом иностранной конкуренции.

ПРИМЕР

Рассмотрим пример оценки концентрации рынка услуг автомоек, расположенных в Автозаводском районе г. Минска (возле ст. м. «Могилевская»), причем не всех присутствующих конкурентов, а только тех, кто находится в нашем районе работы.

Итак, здесь присутствуют шесть автомоек, занимающих следующие доли на рынке услуг:

- 1) Белнефтехим №1 – 15 %;
- 2) Белнефтехим №2 – 15 %;
- 3) А-100 №1 – 20 %;
- 4) автомойка на ул. Ротмистрова №1 – 15 %;
- 5) автомойка на Партизанском пр-те – 25 %;
- 6) автомойка на ст. м. «Автозаводская» – 10 %;

По формуле (4.7):

$$HNI = 15^2 + 15^2 + 20^2 + 15^2 + 25^2 + 10^2 = 1800.$$

Так как $1000 < HNI < 1800$, то можно сказать, что рынок высококонцентрированный.

4.2.5 Оценка динамики рынка

ЧТО ЭТО?

Динамика рынка представляет собой изменение во временном периоде спроса, количества покупателей и предложения.

ЗАЧЕМ ЭТО?

Оценка динамики рынка позволяет прогнозировать и планировать результаты деятельности организации.

КАК ЭТО СДЕЛАТЬ?

Для оценки динамики рынка следует заполнить таблицу 4.1.

Таблица 4.1 – Динамика основных показателей рынка

Основные показатели	Период 1	...	Период 7	Темпы роста	Темпы прироста
Объем производства, шт.					
Объем производства, р.					
Розничный товарооборот, шт.					
Розничный товарооборот, р.					
Цена единицы продукции					
Количество потребителей, чел. / количество фирм, шт.					
ВВП					
...					

При оценке динамики рынка применяются методы статистического анализа данных, а также прогнозирования. На основании проведенного анализа могут быть построены модели конкретных рынков, отражающие закономерности взаимодействия основных переменных.

4.2.6 Ценовая политика на рынке

ЧТО ЭТО?

Для осуществления ценовой политики необходимо определить тот ценовой диапазон, в рамках которого осуществляют ценовые предложения участники рынка. Как правило, все товарные предложения на рынке с точки зрения размера цен можно разделить на три уровня:

- нижний – предлагаемые товары/услуги продаются по минимальным ценам;
- средний – предлагаемые товары/услуги продаются по средним ценам;
- верхний – предлагаемые товары/услуги обладают наивысшим качеством и продаются по максимальным ценам.

Имеет значение жизненный цикл товара (ЖЦТ), на котором функционирует рынок товара, т. к. на определенной стадии ЖЦТ возможно применение определенной стратегии и тактики ценообразования.

ЗАЧЕМ ЭТО?

Для понимания ценовой политики участников рынка и определения ценовой политики организации.

КАК ЭТО СДЕЛАТЬ?

Для ведения грамотной ценовой политики на рынке необходимо выполнить следующие действия:

- 1) изучить, имеется ли регулирование цен на законодательном уровне в исследуемой отрасли. При положительном ответе указать, на что именно направлено регулирование (НДС; цена закупки сырья; предельная торговая надбавка и пр.), т. е. необходимо провести *PEST*-анализ;
- 2) изучить мировые цены на разрабатываемый товар. Выделить диапазон мировых цен и их тенденций;
- 3) изучить имеющееся ценовое предложение на рынке. Выделить диапазон цен конкурентов на национальном рынке;
- 4) результаты оформить в виде таблицы (таблица 4.2);
- 5) сделать выводы.

Таблица 4.2 – Шаблон представления результатов анализа ценовой политики исследуемого рынка

Фактор 1	Описание фактора 2	Возможные действия 3
Стадия ЖЦТ	Рост	Применение ценовых стратегий «снятия сливок», «проникновения на рынок» и т. д.
Согласование тарифа в налоговой	Утверждение новых тарифов занимает рабочую неделю, фактически – 10 дней	

Продолжение таблицы 4.2

1	2	3
Диапазон цен	Высокий уровень цен – 2 конкурента, цена – 500 усл. ед. за 1 шт.; средний – 10 конкурентов, цена – 300 усл. ед. за 1 шт.; низкий – 4 конкурента, цена – 150 усл. ед. за 1 шт.	
Установлена предельная торговая надбавка	15 %	
...		

4.2.7 Факторы, влияющие на цену

ЧТО ЭТО?

К факторам, влияющим на цены, относят:

- доходы населения;
- процент расходов в бюджете семьи на анализируемый товар;
- степень устойчивости связи между воспринимаемым уровнем качества и ценой;
- цены конкурентов;
- цены на товары-заменители;
- законодательное регулирование.

ЗАЧЕМ ЭТО?

Для умения управлять продажами, прибылью, выручкой, долей рынка, используя цены.

КАК ЭТО СДЕЛАТЬ?

Для определения факторов, влияющих на цену, необходимо воспользоваться шаблоном (см. таблицу 4.2).

4.2.8 Сегментирование рынка

ЧТО ЭТО?

Сегментирование потребителей (рынка) – это метод изучения неоднородности потребителей на данном рынке, разбиение потребителей на группы (сегменты рынка).

Сегмент рынка – это группа потребителей, обладающих сходными социально-демографическими характеристиками, покупательским поведением и одинаковыми реакциями на маркетинговые стимулы (например, на рекламу).

ЗАЧЕМ ЭТО?

Сегментование рынка производится для следующих целей:

- 1) найти потребителей, чей платежеспособный спрос компания может удовлетворить;
- 2) исключить тех потребителей, чей спрос лучше могут удовлетворить конкуренты;
- 3) сконцентрировать усилия только на тех потребителях, чей спрос наша компания может удовлетворить лучше других.

КАК ЭТО СДЕЛАТЬ?

Для выполнения сегментирования рынка необходимо:

1 Выбрать критерии сегментации. Большинство используемых критериев сегментации сводятся к следующим группам:

- объективные характеристики потребителей (место жительства, пол, семейное положение, возраст, уровень доходов, уровень образования и др.);
- субъективные характеристики: поведенческие и психографические признаки, например, преимущества или искомые выгоды от приобретения товара, которые желает получить потребитель, стиль жизни, мотивы покупательского поведения, нормы потребления и др.

2 Определить метод, с помощью которого будет производиться сегментация. Наиболее используемыми методами сегментирования являются:

- метод группировок, в частности, метод геогруппировок;
- метод AID;
- кластерный анализ.

3 Провести оценку полученных сегментов, заполнив таблицу 4.3.

Таблица 4.3 – Характеристика сегментов рынка

Показатели	Сегмент 1				Сегмент N			
	про- шлый период	про- шлый период	теку- щий год	буду- щий год	про- шлый период	про- шлый период	теку- щий год	буду- щий год
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Объем продаж, нат. ед.								
Цена, ден. ед.								

Продолжение таблицы 4.3

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Выручка, ден. ед.								
Затраты, ден. ед.								
Прибыль, ден. ед.								
Затраты на единицу, ден. ед.								
Прибыль на единицу, ден. ед.								
Рентабельность, %								

Проанализировав таблицу, сделайте выводы, какие сегменты следует отнести к высокоприбыльным, какие – к убыточным.

4.2.9 Оценка привлекательности рыночного сегмента

ЧТО ЭТО?

Привлекательность рынка – комплексная маркетинговая оценка рынка сбыта по определенным показателям, наиболее важным с точки зрения принятия бизнес-решений, что позволит определить требуемые инвестиции, размеры будущего дохода и прибыли.

Привлекательность рынка измеряется количественно. Количественный показатель привлекательности рынка обозначается понятием потенциала рынка.

Рассмотрим факторы, используемые для оценки инвестиционной привлекательности рынка.

ПОТЕНЦИАЛ ПРОДАЖ

Данная группа критериев характеризует привлекательность рынка с точки зрения потенциала продаж в долгосрочном периоде (не менее 3 лет). К факторам данной группы относятся: емкость и темп роста рынка, доходность сегмента, уровень зрелости рынка и скорость изменений в отрасли (таблица 4.4).

Таблица 4.4 – Критерии потенциала продаж

Критерии потенциала продаж	Описание
1	2
Емкость сегмента, р.	Чем выше размер рынка, тем выше потенциальный объем продаж на рынке
Темп роста сегмента, %	Чем выше темп роста сегмента, тем выше возможности по наращиванию объемов продаж

Продолжение таблицы 4.4

1	2
Доходность сегмента, %	Чем выше потенциальная рентабельность бизнеса в сегменте, тем выше уровень дохода компании
Зрелость рынка	Чем ниже зрелость рынка, тем выше перспективы для бизнеса
Скорость изменения условий рынка	Чем выше скорость изменений рыночных условий (изменение технологий, спроса, факторов конкуренции), тем выше потребность в постоянном приспособлении к новым рыночным реалиям и выше затраты на приспособление

ПОТЕНЦИАЛ СПРОСА

Ко второй группе показателей (с точки зрения спроса и предпочтений потребителей) относятся: размер целевой аудитории (ЦА), пенетрация (уровень проникновения) товара, частота использования, наличие скрытого спроса, лояльность потребителей, платежеспособность аудитории, эластичность и постоянность спроса на товар (таблица 4.5).

Таблица 4.5 – Критерии потенциала спроса

Критерий потенциала спроса	Описание
Размер целевой аудитории, тыс. чел.	Чем выше размер аудитории, для которой предлагается товар, тем выше потенциальный объем продаж на рынке
Проникновение товара, %	Чем ниже процент пользования товаром среди потребителей, тем выше потенциал роста продаж
Частота использования	Чем ниже частота использования, тем выше потенциал роста продаж
Скрытый спрос	Наличие неудовлетворенных потребностей говорит о свободных рыночных нишах в сегменте
Уровень лояльности	Чем выше неудовлетворенность существующим уровнем товара на рынке, тем легче переключить потребителей конкурентов
Уровень доходов потребителей	Чем выше экономическая стабильность и платежеспособность потребителей, тем устойчивее возможный рост бизнеса
Эластичность спроса	Низкая чувствительность спроса к цене позволяет устанавливать надбавку к цене, минимизирует риск ценовой конкуренции
Постоянность спроса	Чем ниже постоянность уровня спроса (сезонность, скачки в потреблении, зависимость спроса от модных тенденций), тем выше риск получения нестабильного уровня дохода

УСЛОВИЯ КОНКУРЕНЦИИ

Третья группа критериев для оценки привлекательности бизнеса описывает условия конкуренции и наличие барьеров в отрасли (таблица 4.6). К показателям силы конкуренции относятся: наличие товаров-субститутов, количество игроков в отрасли, вариативность ассортимента, возможности к повышению цен и монополизации каналов продаж, наличие известных торговых марок, размер рекламных бюджетов, технологичность и гибкость конкурентов, ограничение доступа к ресурсам и государственный протекционизм.

Таблица 4.6 – Условия конкуренции

Критерий конкуренции в отрасли	Описание
Присутствие товаров-заменителей	Присутствие на рынке товаров, предлагающих аналогичные свойства, но по более низкой цене, усложняет привлечение потребителей к продукту компании
Количество игроков	Чем больше игроков в отрасли, тем сложнее захватить высокую долю рынка
Разнообразие ассортимента	Чем выше разнообразие ассортимента на рынке, тем сложнее дифференцировать свой товар от товаров-конкурентов и найти работающее конкурентное преимущество
Возможности к повышению цен	Чем ниже возможности к росту цен, тем ниже норма доходности в сегменте
Монополизированность каналов сбыта	Чем выше монополизированность каналов продаж, тем сложнее представить новый товар целевой аудитории
Присутствие известных брендов	Чем выше известность брендов компаний на рынке, тем больше ресурсов потребуются на переключение потребителей на продукт компании
Уровень инвестиций в поддержку товара	Чем выше уровень рекламных инвестиций в отрасли, тем сложнее вывести неизвестный продукт на рынок
Уровень технологичности игроков	Чем выше технологическая оснащенность игроков, тем сложнее конкуренция
Уровень мобильности игроков	Чем быстрее игроки могут реализовывать ответные действия, тем сложнее конкурировать на рынке
Ограниченность ресурсов	Ограничения в доступе к ресурсам (например, трудовым – квалифицированный персонал, финансовым – кредиты) или сырью, которые требуются для производства товара, снижают привлекательность рынка
Ограничения со стороны государства	Чем выше ограничения и вмешательство государства в отрасль, тем ниже ее прибыльность и привлекательность для компании

РЫНОЧНЫЕ ТРЕНДЫ

Четвертая группа факторов привлекательности отрасли оценивает тренды и описывает перспективы бизнеса на рынке. Показатели, способные оценить привлекательность рынка в долгосрочной перспективе, приведены в таблице 4.7.

Таблица 4.7 – Рыночные тренды

Критерий рыночных трендов	Описание
Описание спроса	Изменение предпочтений, ценностей и стиля жизни потребителей может привести к спаду спроса на товар и отказу от продукта компании
Численность аудитории	Снижение численности аудитории в сегменте приведет к снижению спроса на товар
Платежеспособность аудитории	Снижение платежеспособности аудитории рынка может привести к снижению частоты пользования товаром, переключению на более дешевые аналоги или отказу от использования данной категории продуктов
Вероятность входа новых игроков	Перспективы входа новых сильных игроков повышают риск ужесточения конкуренции и снижения прибыльности отрасли
Дешевые заменители	Рост низкостоймостных предложений конкурентов снижает прибыльность отрасли и повышает риск переключения потребителей, чувствительных к цене
Влияние государства	Увеличение ограничения со стороны государства (например, ожидание ввода более жестких правил функционирования на рынке, новых правовых актов) увеличивают риск существования в отрасли и снижения прибыльности бизнеса
Факторы макросреды	Экономический кризис, смена власти, изменение климата, ужесточение климатических условий могут быть рассмотрены как потенциальные риск и снижения доходности
Снижение темпов роста рынка	Чем ниже потенциал роста рынка в долгосрочном периоде, тем ниже привлекательность отрасли
Динамика затрат	Прогнозируемое повышение затрат на производство снижает прибыльность и привлекательность целевого рынка
Изменение технологий	Совершенствование технологии или ожидающийся технологический прорыв может значительно изменить баланс сил в отрасли

КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ ТОВАРА

Пятая группа факторов оценивает конкурентоспособность товара компании. Оценку привлекательности рыночного сегмента невозможно проводить без анализа перспектив товара компании в сегменте. Даже очень привлекательный сегмент рынка может быть абсолютно непригодным для компании, если

она не имеет подходящего товара, необходимого уровня компетентности и ресурсов для работы в сегменте. Поэтому завершающим этапом анализа привлекательности рынка выступает оценка конкурентоспособности товара, которую можно провести по критериям, приведенным в таблице 4.8.

Таблица 4.8 – Критерии конкурентоспособности товара

Критерий конкурентоспособности товара	Описание
Качество товара	Товар компании способен удовлетворить ключевые потребности потребителей целевого рынка на эффективном уровне
Уникальность товара	Товар компании обладает устойчивым конкурентным преимуществом перед товарами конкурентов
Сила торговой марки	Товар компании имеет высокий уровень узнаваемости, положительные ассоциации и хороший имидж среди целевой аудитории
Обеспеченность ресурсами	Компания имеет достаточные ресурсы для функционирования на рынке: высокую квалификацию персонала, доступ к финансам, возможности маркетинга, доступ к рыночным технологиям
Уровень компетенции	Компания обладает достаточной компетенцией для функционирования в сегменте
Скорость реакции	Компания способна реагировать на рыночные изменения быстро и своевременно
Уровень цен и прибыль	Компания способна продавать свой товар на рынке по рыночным ценам с хорошей нормой прибыли
Продвижение товара	Компания способна поддерживать, рекламировать и развивать свой товар на конкурентном уровне
Распределение товара	Компания способная построить необходимую систему дистрибуции товара, чтобы сделать его доступным для целевой аудитории

Товар считается конкурентоспособным, если обладает всеми перечисленными выше характеристиками.

ЗАЧЕМ ЭТО?

Основная задача оценки привлекательности рынка состоит в выборе соответствующих оценочных показателей.

КАК ЭТО СДЕЛАТЬ?

Для оценки привлекательности рынка необходимо:

1 Из предложенных выше критериев привлекательности рынка сформировать свой перечень, на базе которого составить таблицу (таблица 4.9). Крите-

рии необходимо сформировать таким образом, чтобы ответы «да» и «нет» трактовались как однозначно положительные и, соответственно, отрицательные. Например, формулировка «рынок сужается?» при ответе «да» будет иметь отрицательную направленность при положительности ответа. Лучше заменить формулировку на синонимичную – «имеются ли перспективы к росту рынка?». В этом случае ответ «нет» несет однозначно отрицательную направленность.

2 Подсчитать баллы, которые означают максимальный положительный сценарий развития событий (например, при наличии 28 критериев максимальная привлекательность рынка при оценивании «да» в 3 балла составит 84 балла).

3 Подсчитать, на сколько баллов вы оценили складывающуюся привлекательность рынка.

4 Сравнить максимально возможную и реально полученную оценку путем соотношения реальной оценки к максимально возможной.

5 Сделать вывод: чем ближе полученное значение частного к единице, тем более привлекательным является изучаемый рынок (сегмент).

Таблица 4.9 – Шаблон оценки привлекательности рыночного сегмента

Критерии оценки	Да (+ 3 балла)	Нет однозначно- го ответа (0 баллов)	Нет (– 3 балла)
1	2	3	4
Соответствует ли емкость рынка (сегмента) вашим ожиданиям?			
Превышает ли темп роста рынка (сегмента) темп роста экономики (рынка)?			
Соответствует ли ожидаемый уровень рентабельности сегмента вашим ожиданиям?			
Является ли рынок растущим?			
Можно ли обойтись без значительных затрат, следуя скорости изменения условий рынка?			
Внушает ли размер целевой аудитории (в тыс. чел.) оптимизм?			
Коэффициент проникновения ниже 50 %?			
Можно ли увеличить частоту использования товара?			

Продолжение таблицы 4.9

1	2	3	4
Благосклонно/терпимо ли потребитель отнесется к повышению цен?			
Легко ли войти в существующие каналы продаж?			
Отсутствуют ли известные бренды на рынке?			
Уровень рекламных инвестиций в поддержку товара является приемлемым/незначительным для компании?			
Вы обладаете лучшей технологической оснащенностью, нежели конкуренты?			
Платежеспособность аудитории растет?			
Качество вашего товара соответствует запросам потребителей?			
Ваш товар обладает явными уникальными характеристиками?			
Вы обладаете достаточными ресурсами во всех областях функционирования?			
...			
Итоговая оценка			

5 МАТРИЦА И. АНСОФФА

ЧТО ЭТО?

Модель развития товара/рынка И. Ансоффа относится к стратегиям развития.

Матрица И. Ансоффа представлена на рисунке 5.1.

Рассмотрим характеристики отдельных стратегий:

1 *Стратегия проникновения на рынок* применима на растущем рынке, когда предприятие имеет возможность работать на существующем рынке со знакомым потребителю товаром.

2 *Стратегия создания рынка* – это ситуация, когда уже существующий товар предприятие хочет вывести на новые рынки. Под новыми рынками мож-

но понимать географические рынки, рынки других стран, новые демографические рынки, рынки различных потребителей, рынки нового применения существующих товаров.

3 *Стратегия создания продукта* применяется тогда, когда имеющимся клиентам предлагается новый товар. Возможными вариантами новых товаров являются модификация, вариация, принципиальная новинка, новая расфасовка и пр.

4 *Стратегия диверсификации* – это ситуация, когда новые товары предлагаются на новых рынках.

	Существующие продукты	Новые продукты
Существующие рынки	Стратегия проникновения на рынок: – завоевание рынка; – вытеснение конкурентов	Стратегия создания продукта: – продуктовые инновации; – дифференцирование продукции
Новые рынки	Стратегия создания рынка: – интернационализация; – сегментация	Стратегия диверсификации: – вертикальная; – горизонтальная; – смешанная

Рисунок 5.1 – Матрица И. Ансоффа

ЗАЧЕМ ЭТО?

Использование матрицы И. Ансоффа позволяет задать вектор разработки стратегии маркетинга.

КАК ЭТО СДЕЛАТЬ?

Алгоритм использования матрицы заключается в следующем:

1 Изначально рассматривается стратегия 1 (проникновение на рынок). Необходимо ответить на следующие вопросы:

- возможно ли побудить потребителей больше покупать продукта за раз?
- возможно ли побудить потребителей покупать продукт чаще?
- благосклонно ли примет потребитель модификации или вариации продукта?
- стоит ли предложить ценовые скидки, иные предложения?
- как можно завоевать клиентов своих конкурентов?
- возможно ли сформировать лояльность потребителей?

– возможно ли увеличить продажи за счет освоения новых каналов продаж?

2 Затем изучаются возможности поиска или создания новых рынков для существующих продуктов предприятия (стратегия 2 – создания рынка). Необходимо ответить на следующие вопросы:

– кто еще может потреблять наш продукт (новые возможности использования)?

– каковы новые области применения продукта?

– в какой стране возможно начать продажи нашего продукта?

3 Далее анализируются возможности создания новых продуктов, представляющих потенциальный интерес для существующих рынков (стратегия 3 – создания продукта). Задайтесь вопросами:

– какой продукт дополнил бы ассортимент компании?

– какие новые технологии можно применить для разработки нового продукта?

– можно ли дифференцировать продукт?

4 На последнем этапе рассматривается стратегия диверсификации.

Такая последовательность действий определяется уровнем риска и объемом инвестиций в бизнес.

6 ЦЕЛИ РЕАЛИЗАЦИИ ПЛАНА

При разработке целей следует придерживаться правила *SMART*, изложенного в таблице 6.1.

Таблица 6.1 – Требования к формулировке целей

Аббревиатура	Значение аббревиатуры
1	2
<i>S</i>	<i>Specific</i> – конкретная. Цель/задача должна быть недвусмысленной и однозначной, т. е. сформулирована таким образом, чтобы у сотрудника не было ни единого шанса понять ее не так, неправильно или по-своему. Варианты: <i>Strength</i> – требующая значительных усилий (амбициозная). Слишком легкие цели «не вдохновляют» и не стимулируют к тому, чтобы прилагать исключительные усилия
<i>M</i>	<i>Measure</i> – измеримая. Необходимо четко сформулировать критерии, по которым будет оценено – достигнута цель или нет. Эти критерии могут быть как количественными (в процентах, деньгах, штуках, и пр.), так и качественными (в этом случае необходимо очень точно описать, что считать достойным выполнением цели, а что – нет)

Продолжение таблицы 6.1

1	2
A	<i>Achievable</i> – осуществимая. Завышенная цель демотивирует: если сотрудник считает цель невыполнимой, то вероятнее всего он не будет прилагать достаточных усилий для ее выполнения. Варианты: <i>Agreed</i> – согласованная. Подразумевается, что данная цель не противоречит другим целям, которые реализует сотрудник, а также целям других сотрудников
R	<i>Relevant</i> – относится к большой цели, является ее частью. Сотрудник должен понимать, как реализация данной цели/задачи способствует достижению стратегических планов и реализации миссии компании. Варианты: <i>Realistic</i> – реалистичная. Аналогично <i>Achievable</i> – осуществимая, <i>Result Oriented</i> – ориентированная на результат. Сотрудник должен понимать, какого результата он должен достичь, а не какой деятельностью заниматься.
T	<i>Time Bounded</i> – ограниченная во времени, т. е. имеющая конечный срок

Система общекорпоративных целей может быть разработана с помощью методики системы сбалансированных показателей (ССП).

ЧТО ЭТО?

Цели реализации плана – это цели, формируемые по основным показателям маркетинговой деятельности (доля рынка, объем продаж, уровень лояльности, объем и структура клиентской базы и т. п.). Достижение каждой из них должно вести к достижению общекорпоративных целей.

КАК ЭТО СДЕЛАТЬ?

Прежде всего оцените соответствие формулировки целей правилу *SMART*.

Примеры оформления целей представлены в таблицах 6.2–6.3.

Таблица 6.2 – Цели в области продаж

Наименование продукции	Объемы продаж в отчетный период (20_)		Объемы продаж в планируемый период (20_)		Примечание
	шт.	млн р.	шт.	млн р.	

Таблица 6.3 – Цели в области освоения рынков

Наименование рынков	Объемы продаж в отчетный период (20_)		Объемы продаж в планируемый период (20_)		Примечание
	шт.	млн р.	шт.	млн р.	

7 МАРКЕТИНГОВАЯ СТРАТЕГИЯ

ЧТО ЭТО?

Маркетинговая стратегия разрабатывается по следующим направлениям (рисунок 7.1).



Рисунок 7.1 – Маркетинговая стратегия

ЗАЧЕМ ЭТО?

Сформулированная стратегия позволяет разрабатывать тактические мероприятия в области маркетинга.

7.1 ОХВАТ РЫНКА

ЧТО ЭТО?

Предприятие может ориентироваться на весь рынок или на его отдельные сегменты. Выбрав целевые сегменты рынка, предприятие должно принять решение, какую стратегию охвата рынка избрать. Здесь возможны три главных стратегических направления:

- 1) массовый (недифференцированный) маркетинг – охват всех сегментов;

2) дифференцированный маркетинг – для каждого сегмента предлагается свой товар;

3) концентрированный маркетинг – выбирается один сегмент, для которого разрабатывается один товар.

КАК ЭТО СДЕЛАТЬ?

При выборе стратегии охвата рынка необходимо учитывать следующие факторы:

1) ресурсы фирмы. При ограниченности ресурсов наиболее рационально использовать концентрированный маркетинг;

2) возможность дифференцировать товар. Стратегия недифференцированного маркетинга применима к более или менее стандартизированным товарам, которые сложно дифференцировать (например, вата, яблоко и пр.);

3) степень однородности рынка. Если покупатели имеют одинаковые вкусы, они покупают одно и то же количество товара в один и тот же отрезок времени и одинаково реагируют на одни и те же маркетинговые стимулы, то лучше использовать стратегию недифференцированного маркетинга;

4) маркетинговые стратегии конкурентов. Если конкуренты занимаются сегментацией рынка, применение стратегии недифференцированного маркетинга может стать губительным. И наоборот, если конкуренты применяют недифференцированный маркетинг, фирма может получить выгоду, если будет использовать стратегию дифференцированного или концентрированного маркетинга.

Следует проанализировать указанные факторы и сделать вывод о выборе стратегии охвата рынка.

7.2 ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ НА РЫНКЕ

ЧТО ЭТО?

Позиционирование – разработка и создание имиджа продукта таким образом, чтобы он занял в сознании покупателя место, отличающееся от положения товаров-конкурентов.

ЗАЧЕМ ЭТО?

Значение позиционирования состоит в фокусировке мероприятий тактического маркетинга. Таким образом, позиционирование идентифицирует (о ка-

ком предложении идет речь) и дифференцирует (чем отличается от других предложений подобного рода) товарное предложение на рынке.

КАК ЭТО СДЕЛАТЬ?

Рассмотрим алгоритм проведения позиционирования товара на рынке:

1 Опирайтесь на концепцию товара, из которой должно вытекать 1–3 уникальные характеристики товара, приводящие потребителей в восторг и отличающие разрабатываемый товар от заменителей и конкурентов.

2 Выберите стратегию позиционирования:

- уникальную, основанную на реальных или воспринимаемых свойствах товара как неповторимых, оригинальных, присущих только вашему товару;
- конкурентную, основанную на противопоставлении своего предложения предложению товаров конкурентов;
- аналогичную, основанную на указании тех же свойств товара, которые характерны для всего рыночного предложения.

3 Исследуйте товарное предложение основных конкурентов, целью которого будет построение карты позиционирования.

4 Постройте карту позиционирования на основе наиболее важных свойств товара для потребителей.

5 Оцените разработанное вами позиционирование. Используйте правило «Золотого треугольника»: соответствует ожиданиям потребителей, содержит указания конкурентных преимуществ предложения и выделяет товар среди конкурентных аналогов.

N.B. Удачное позиционирование:

- по форме: простое, ясное, понятное;
- по содержанию: привлекательное, оригинальное, внушающее доверие;
- по свойствам: выгодное и долговременное.

7.3 БРЕНДИНГ

ЧТО ЭТО?

Брендинг – сложная технология, в основном базирующаяся на коммуникационной политике, направленная на то, чтобы выгодно позиционировать бренд на фоне конкурентов.

Бренд – это торговая марка, имеющая уникальный, устойчивый образ.

ЗАЧЕМ ЭТО?

Принципиальное решение о целесообразности разработки и развития бренда основано на сильных сторонах товарного предложения:

- возможности иметь на долгосрочную перспективу большой рекламный бюджет;
- возможности обеспечения высокого уровня качества.

КАК ЭТО СДЕЛАТЬ?

Для разработки стратегии брендинга рекомендуется применять модель 4D, предложенную Т. Гэдом.

Под 4D подразумевается *Destination*, что означает «измерение», но в четырех формах:

- 1) измерение функциональное. Наличие исключительных свойств продукта/услуги, определяющих оценку его полезности и ассоциирующихся с брендом;
- 2) измерение социальное. Наличие свойств продукта/услуги, позволяющих потребителю приобщиться к той или иной общественной группе;
- 3) измерение ментальное. Наличие свойств, формирующих новые ценности в сознании потребителя в форме поддержки других потребителей;
- 4) измерение духовное. Наличие свойств, обобщающих ценности бренда и потребителей.

Для разработки стратегии брендинга необходимо:

- 1 Определить целесообразность использования стратегии брендинга на рынке (таблица 7.1).

Таблица 7.1 – Формат оценки целесообразности реализации стратегии брендинга

Фактор	Да (+), нет (-)
Рыночные критерии	
Использование конкурентами брендов	
Значительные расходы конкурентов на бренд	
Товарные критерии	
Товар/услуга способен к дифференциации	
Товар/услуга нуждается в повышении осязаемости	
Вывод	

2 Разработать атрибуты бренда (таблица 7.2).

Таблица 7.2 – Перечень разрабатываемых атрибутов бренда

Атрибут	Назначение	Действия
Функциональные		
...		
Социальные		
...		
Ментальные		
...		
Духовные		
...		

3 Разработать фирменный стиль.

ШАБЛОН ФОРМУЛИРОВАНИЯ СТРАТЕГИИ МАРКЕТИНГА

В ____ (указать период) выходим на рынок (указать рынок) с товаром (указать товар). Основными конкурентами являются: ____ (указать конкурентов). Основными потребителями являются: ____ (указать). Потребители считают наиболее важными характеристиками товара ____ (указать).

Наиболее важные характеристики реализованы у конкурентов на уровне ____ (указать), у заменителей ____ (указать). Уровень готовности потребителей к переключению на новый товар ____ (указать).

Оцениваемый объем потребления ____ (указать объемы по группам потребителей). Ключевыми характеристиками нашего товарного предложения являются: ____ (указать). Основными стратегическими целями являются:

- выход на рынок ____ (указать период) с объемом продаж ____ (указать);
- достижение доли рынка до ____ (указать) за запланированный период ____ (указать);
- достижение рентабельности/окупаемости проекта до уровня ____ (указать).

Для достижения целей разработать мероприятия по комплексу маркетинга.

ГЛАВА II ТАКТИЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ В МАРКЕТИНГЕ

8 ОПЕРАТИВНЫЙ ПЛАН МАРКЕТИНГА

После того как разработаны стратегические решения в маркетинге, а именно, для выбранного целевого рынка определены стратегия позиционирования и стратегия брендинга, необходимо приступать к разработке тактических решений в маркетинге, или комплекса 4P. К ним относятся решения по комплексу маркетинга: товарная политика, ценовая политика, политика распределения и политика продвижения продукции на рынке (рисунок 8.1).



Рисунок 8.1 – Комплекс маркетинга (4P)

Однако при разработке комплекса маркетинга необходимо учитывать, что потребитель воспринимает предложение организации в виде 4C, а именно:

1) *cost* – затраты потребителя. Потребитель оценивает не столько цену, сколько свои затраты на приобретение и пользование товаром/услугой. Затраты потребителя обычно включают цену покупки, цену потребления и цену утилизации продукта;

2) *convenience* – удобство, доступность. Эффективные товары и услуги должны удовлетворять некую базовую потребность (например в еде), а также нести дополнительные блага для потребителя (вкусно, доступно, пи-

тательно, диетически и т. д.), по возможности задействовать наиболее выгодный в каждом конкретном случае комплект уровней товара и включать нужную эмоциональную составляющую (в целом лучше было бы использовать вместо термина «*Convenience*» термин «*Value*» – ценность);

3) *communication* – коммуникации. Потребитель ожидает получить достоверную и достаточную информацию о предлагаемом товаре/услуге;

4) *consumer/customer* – потребитель/покупатель, клиент. В расширенном виде сюда можно включить не только покупателя и потребителя, но также лиц, принимающих решение о покупке, и лиц, воздействующих на принятие решения о покупке.

Разработанный маркетологами комплекс 4*P* должен соответствовать ожиданиям потребителей 4*C*.

8.1 АЛГОРИТМ РАЗРАБОТКИ ОПЕРАТИВНОГО ПЛАНА МАРКЕТИНГА

Алгоритм разработки оперативного плана маркетинга представлен на рисунке 8.2.

8.2 МАРКЕТИНГОВЫЕ МЕРОПРИЯТИЯ

Маркетинговые мероприятия формулируются по составляющим, представленным в таблице 8.1.

Таблица 8.1 – Содержание маркетинговых мероприятий

Товар	Цена	Продвижение	Распределение
Ассортиментная политика	Ценообразование	Комплекс коммуникаций	Охват рынка и каналы сбыта
Качество и конкурентоспособность	Политика скидок и надбавок	Медиапланирование	Логистика
Электронная составляющая предложения	Ценовая политика сегментов		
Сервис			
Упаковка, маркировка			

8.2.1 Товарная политика

ЧТО ЭТО?

Товарная политика – это комплекс действий, направленных на формирование эффективной производственной программы организации. При этом проводимые мероприятия ориентированы как на долговременную стратегию развития организации, так и на ее текущие возможности.

Товарная политика разрабатывается с учетом спроса и потребностей покупателей, возможностей производства, наличия аналогов товаров на рынке и других факторов.

ЗАЧЕМ ЭТО?

При разработке товарной политики осуществляется конкретизация информации, полученной в *QFD*, в показателях характеристик товара, что далее используется в разработке технологии производства, процессов реализации товара. На основании этой информации осуществляется построение основных процессов организации.

КАК ЭТО СДЕЛАТЬ?

При разработке товарной политики необходимо выполнить следующие действия:

- 1 Пересмотреть и уточнить матрицу *QFD* (см. подраздел 2.6).

2 Разработать ассортиментную политику организации. Описать ассортимент и представить его в виде таблицы (таблица 8.2).

Таблица 8.2 – Показатели ассортимента организации

Широта	Глубина	Длина	Насыщенность	Коэффициент обновления	Коэффициент гармоничности
Перечисляются все ассортиментные группы	Перечисляются подгруппы в ассортиментных группах	Перечисляются ассортиментные позиции в подгруппах	Указывается количество всех товарных позиций	Рассчитывается как объем новой продукции по отношению к всей продукции организации (в рублях). Чем более коэффициент стремится к единице, тем более интенсивно обновляемым является ассортимент	Рассчитывается как отношение объема продукции гармоничного (однородного) по какому-либо признаку к объему всей выпускаемой продукции. Чем более коэффициент стремится к единице, тем более гармоничен ассортимент

Оценка ассортимента по предложенным в таблице 8.2 показателям должна проводиться в соотнесении с выявленными пожеланиями потребителей и ассортиментом конкурентов.

3 Определить концепцию упаковки и маркировки товара, опираясь на требования технических регламентов на производство анализируемого вида продукции, Закона о защите прав потребителей. Результаты представить в виде таблицы (таблица 8.3).

Таблица 8.3 – Характеристики упаковки и маркировки изделий организации

Показатель	Характеристика	Способ реализации
1	2	3
Функции упаковки	Информационная	
	Формирование спроса	
	Формирование качества	

1	2	3
	Маркетинговые исследования	<i>Определить элемент упаковки, с помощью которого можно получить обратную связь от потребителя и проводить маркетинговые исследования</i>
	Мерчандайзинг	
	Стимулирования продаж	
Уровень упаковки	Первичный	
	Вторичный	
	Множественный	
Маркировка упаковки	Текст	
	Условные обозначения	
	Радиоэлектронный компонент	<i>Определить возможность использования технологий RFID, QR и др.</i>

4 Разработать политику сервиса.

8.2.2 Политика распределения

ЧТО ЭТО?

Политика распределения представляет собой совокупность мероприятий по формированию партий товара, доставки его в места продаж, правильного представления в торговых помещениях.

Существует несколько схем каналов распределения:

1) прямая «производитель–потребитель» (так называемый «канал нулевого уровня»), которая получила свое название из-за отсутствия посреднического звена в цепи сбыта;

2) косвенная, которая представлена многоуровневыми каналами распределения, что включает собственную сбытовую сеть, независимых посредников оптовой и розничной фирмы.

ЗАЧЕМ ЭТО?

Политика распределения призвана добавить товар в место продажи конечному потребителю.

КАК ЭТО СДЕЛАТЬ?

Для осуществления политики распределения необходимо:

1 Определить цели политики распределения.

2 Определить функции политики распределения.

3 Выбрать структуру каналов распределения. Различные формы маркетинговых каналов могут опираться на один из трех элементов традиционного канала распределения – производитель, торговец или потребитель, но могут иметь и другую основу (рисунок 8.3).

4 Мероприятия по политике распределения представить в виде таблицы (таблица 8.4).

Таблица 8.4 – Мероприятия политики распределения

Форма канала	Цель	Охват рынка	Пропускная способность	Перечень участников	Издержки, связанные с обслуживанием канала	Степень доступа канала	Степень и значимость влияния на восприятие качества товара

5 Принять решение о структуре каналов распределения.

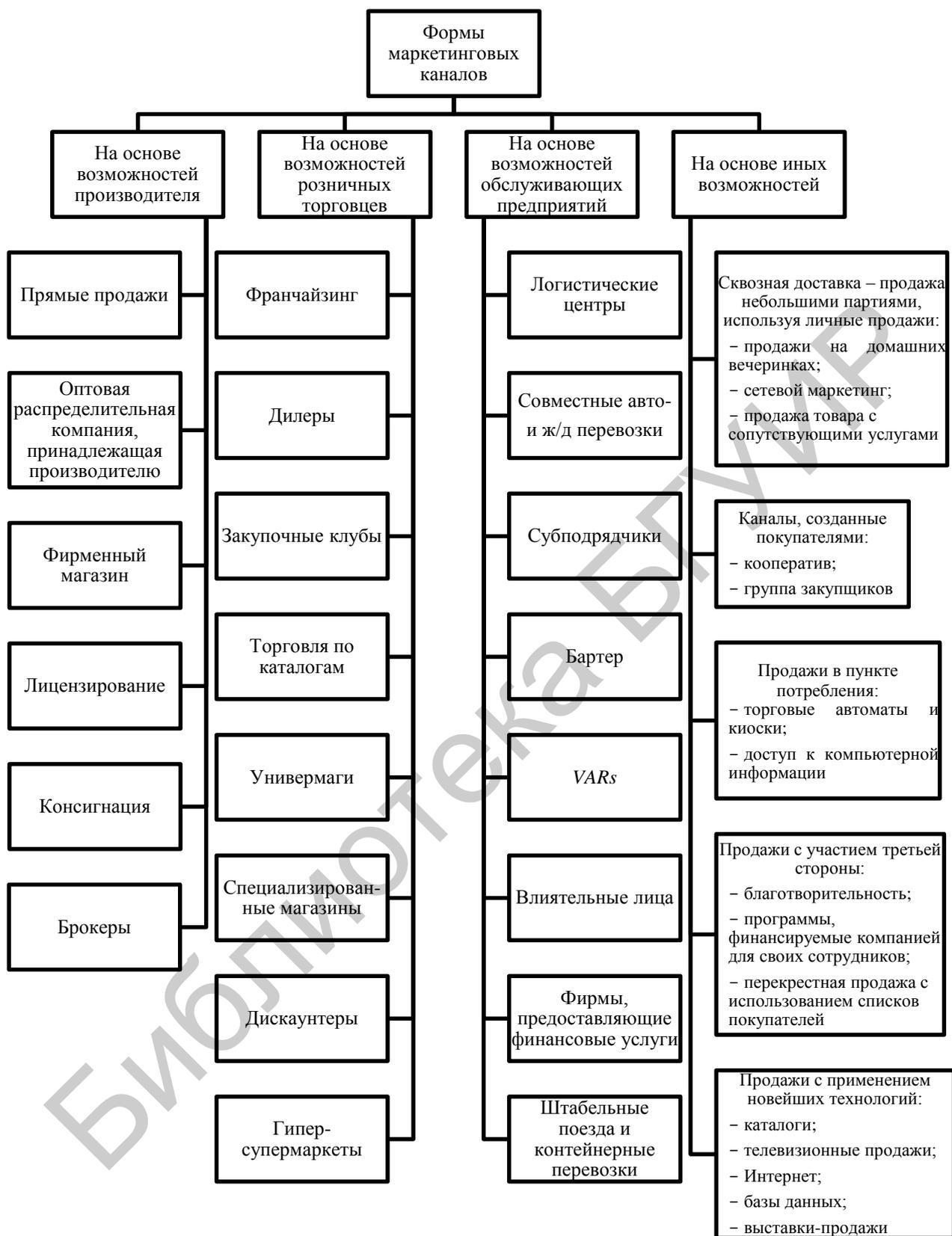


Рисунок 8.3 – Формы маркетинговых каналов

8.2.3 Политика продвижения

ЧТО ЭТО?

Коммуникационная политика – это комплексная система внешних и внутренних коммуникаций по передаче обращения от производителя к потребителю, направленная на предоставление необходимой информации потребителям и обществу об организации и предлагаемых ею товарах/услугах.

В комплекс маркетинговых коммуникаций включается:

- 1) реклама;
- 2) связи с общественностью;
- 3) стимулирование продаж;
- 4) личные продажи.

ЗАЧЕМ ЭТО?

Коммуникационная политика позволяет своевременно предоставлять необходимую информацию покупателям о товарах/услугах организации, формировать предпочтения.

КАК ЭТО СДЕЛАТЬ?

Для реализации политики продвижения необходимо:

- 1 Конкретизировать цели маркетинговой коммуникации.
- 2 Определить структуру комплекса маркетинговых коммуникаций.
- 3 По каждому элементу комплекса (рекламе, связям с общественностью и пр.) определить:
 - получателя сообщения, т. е. целевую аудиторию;
 - цель сообщения;
 - содержание сообщения.
- 4 Сформулировать рекламный слоган.
- 5 Разработать макет печатной рекламы, рекламы в Интернете, опираясь на модель *AIDA*.
- 6 Мероприятия по продвижению представить в виде таблиц (таблицы 8.5–8.6).

Таблица 8.5 – Выбор медиаканалов

Элемент комплекса коммуникаций	Цель	Охват рынка	Стоимость размещения	Стоимость разработки	Период размещения	Сообщение
Элемент 1						
Элемент ...						

Таблица 8.6 – Медиаплан

Сообщения	Цель	Охват аудитории	Период
Сообщение 1			
Сообщение 2			
...			

8.2.4 Ценовая политика

ЧТО ЭТО?

Цена представляет собой денежную сумму, запрашиваемую за единицу товара или услуги, или сумму тех ценностей, которые потребитель отдает в обмен на право обладать или использовать товар или услугу.

ЗАЧЕМ ЭТО?

Цена – единственный элемент маркетингового комплекса, формирующий доход, тогда как остальные относятся к затратам.

КАК ЭТО СДЕЛАТЬ?

Для проведения грамотной ценовой политики необходимо:

1 Опираясь на цели, сформулированные в стратегии, выбрать цели и задачи ценообразования, а именно:

- получение краткосрочной прибыли (относительно высокая цена на изделие);
- завоевание доли рынка (относительно низкая цена при возможности обеспечения высокого уровня качества);
- лидерство по качеству (относительно высокая цена).

2 При установлении цены следует принять во внимание следующие факторы (таблица 8.7):

- свойства товара. Тип товара (*FMSG* или др.), качество (набор ожидаемых, нормативных и привлекательных характеристик), бренд (наличие воспринимаемых характеристик) позволят определить диапазон цены;
- производственные факторы. Необходимо рассчитать затраты на производство, определить объем производства и финансовую устойчивость, с тем чтобы определить точку безубыточности своего проекта;

– государственный контроль. Ограничения, предусмотренные госконтролем, определяют конечную цену продукта.

Таблица 8.7 – Факторы, влияющие на цену

Факторы								
Производственные			Свойства товара			Государственное регулирование		
Затраты	Объемы производства	Финансовая устойчивость	Тип	Качество	Бренд	Экономическое регулирование	Фиксация цен	Административные ограничения

- 3 Провести анализ цен на товары, представленные конкурентами.
- 4 Выбрать ценовую стратегию (рисунок 8.4).



Рисунок 8.4 – Виды ценовых стратегий

- 5 Рассчитать цену следующими способами: на основе себестоимости или на основе ценности для клиента (рисунки 8.5–8.6).



Рисунок 8.5 – Ценообразование на основе себестоимости

При расчете цены исходя из себестоимости необходимо использовать прямой порядок расчета цены.



Рисунок 8.6 – Ценообразование на основе ценности для клиента

При расчете цены исходя из ценности для клиента использовать порядок обратного счета цены.

Сравнить цену со среднерыночной.

6 Провести расчет базовой цены.

7 Адаптировать алгоритм реакции компании на изменение цен конкурентов (рисунок 8.7).

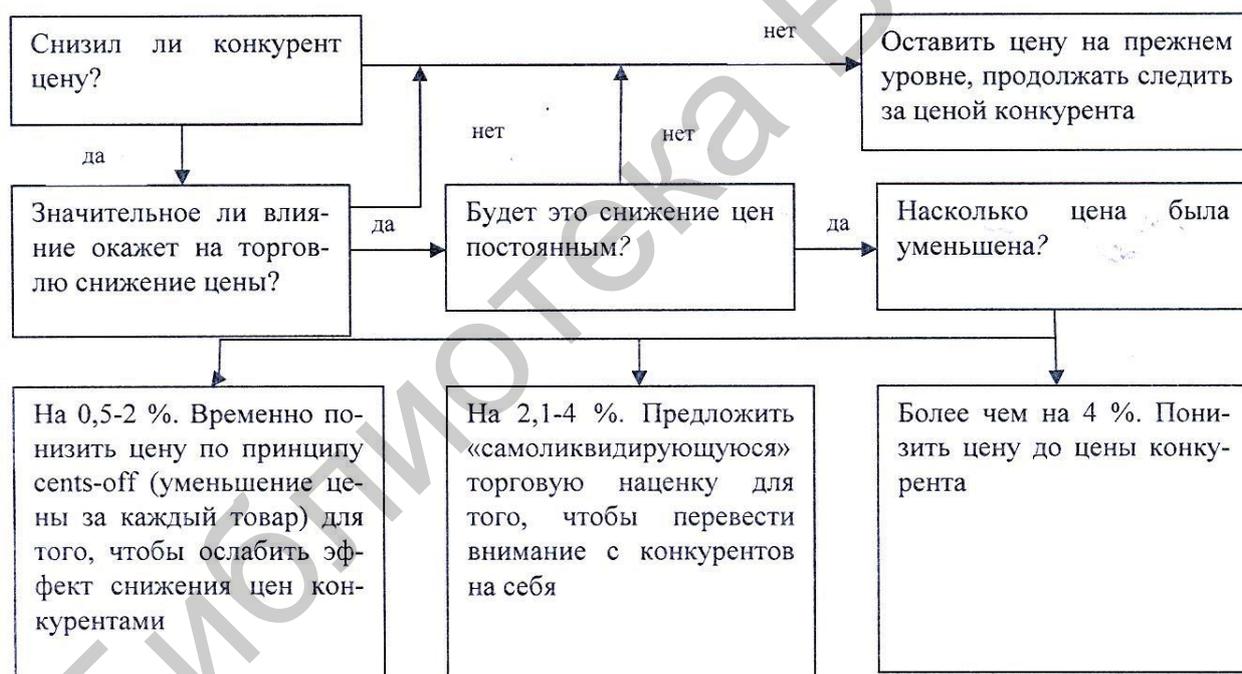


Рисунок 8.7 – Алгоритм реакции компании на изменение цен конкурентов

8 Адаптировать для анализируемого товарного предложения политику повышения цены на товар (рисунок 8.8).



Рисунок 8.8 – Алгоритм повышения цены на товар

9 Адаптировать для анализируемого предложения тактические методы ценообразования (рисунок 8.9).

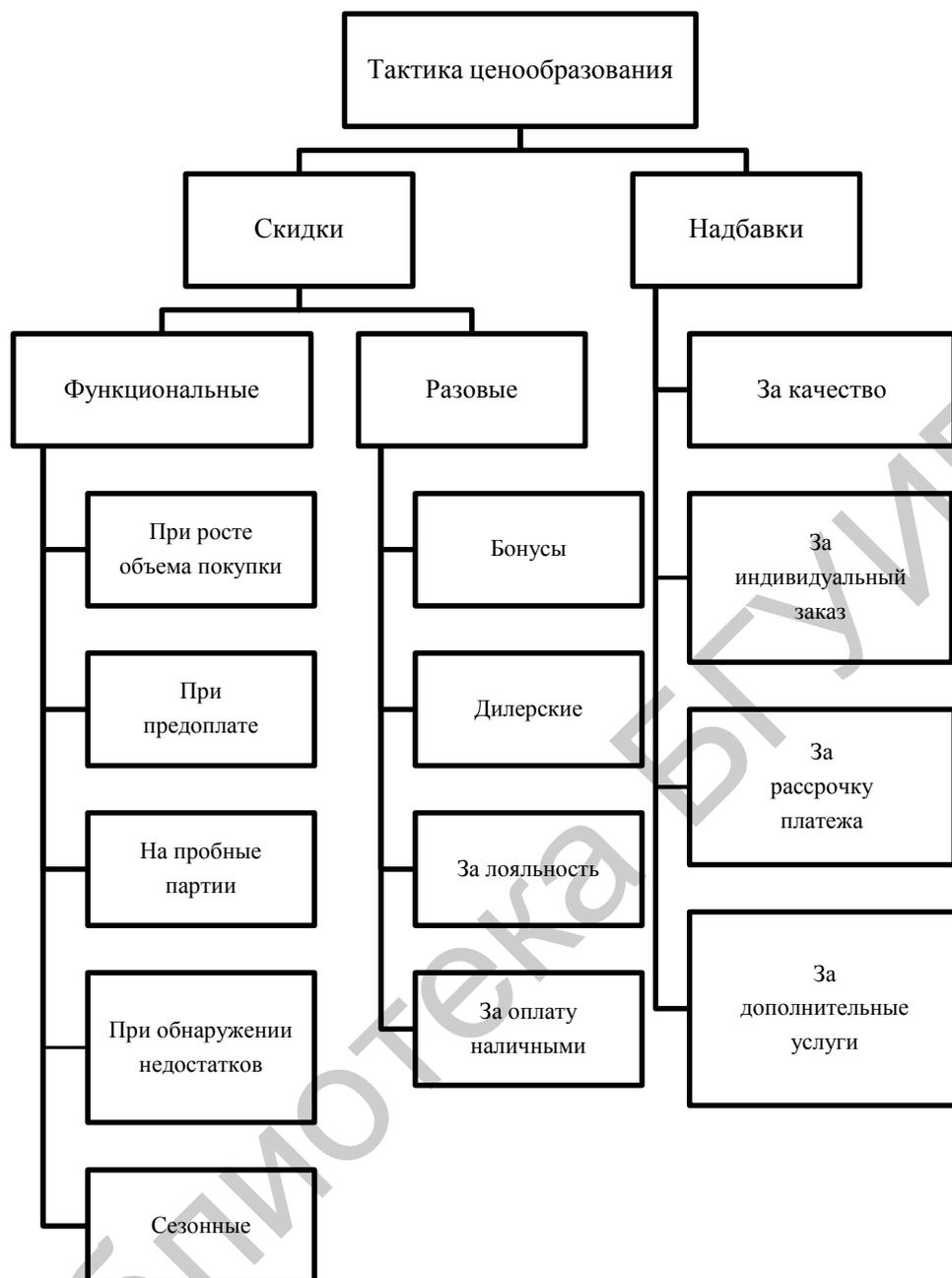


Рисунок 8.9 – Виды скидок и надбавок

ГЛАВА III БЮДЖЕТ МАРКЕТИНГА И КОНТРОЛЬ ЕГО ИСПОЛНЕНИЯ

9 БЮДЖЕТИРОВАНИЕ МАРКЕТИНГОВЫХ ПРОГРАММ

9.1 РАСХОДЫ НА РЕАЛИЗАЦИЮ ПЛАНА МАРКЕТИНГА

ЧТО ЭТО?

Расходы на маркетинг представляют ту часть инвестиций, которые необходимы для получения ожидаемого дохода. Расходы на маркетинг можно разделить на текущие и авансовые. Текущие затраты представляют собой оплату СМИ, прямых обращений к потребителю, материалы, необходимые для поддержки продаж, и пр. К авансовым расходам относятся затраты на творческие разработки, подготовку каналов продажи коммуникаций и пр.

Перечислим затраты, которые относятся на маркетинг. К ним относятся расходы :

- 1) на творческую разработку маркетинговых и рекламных материалов;
- 2) производство и печать материалов;
- 3) СМИ и доставку обращений;
- 4) стоимость стимулирующих подарков;
- 5) стоимость исследований и разработок;
- 6) стоимость функционирования систем измерений и исследований;
- 7) стоимость человеческих ресурсов, задействованных в разработке и реализации программ маркетинга;
- 8) разработку новых продуктов и пр.

ЗАЧЕМ ЭТО?

Четкий учет расходов на маркетинг позволяет повысить управляемость рентабельностью бизнеса в целом.

КАК ЭТО СДЕЛАТЬ?

Для точной оценки требуемых инвестиций в маркетинговую деятельность необходимо использовать следующие источники данных:

- 1) проекты бюджетов;
- 2) фактические затраты;
- 3) модели, применяемые для распределения затрат.

Далее понесенные расходы на реализацию маркетинга должны быть занесены в таблицу (таблица 9.1).

Таблица 9.1 – Расходы на реализацию плана маркетинга

Статья расходов	Временной период			
	01	02	03	...
Коммуникации				
Мероприятие 1				
...				
Итого				
Распределение				
...				
Итого				
...				

Расходная часть на реализацию маркетинговых мероприятий не должна превышать ____ (указать среднеотраслевой показатель расходов на маркетинг) от общих расходов на ведение предпринимательской деятельности.

9.2 ДОХОДЫ ОТ РЕАЛИЗАЦИИ ПЛАНА МАРКЕТИНГА

ЧТО ЭТО?

Доходы от реализации маркетинговой деятельности представляют собой сумму возврата на понесенные расходы. Доходы принято оценивать такими показателями, как объем продаж и прибыль.

ЗАЧЕМ ЭТО?

Доход является одной из ключевых целей деятельности организации. Достижение прогнозных показателей дохода является оценкой успешности деятельности организации и обеспечивает возможность развития в дальнейшем.

КАК ЭТО СДЕЛАТЬ?

Для учета денежных поступлений от маркетинговой деятельности необходимо заполнить таблицу (таблица 9.2).

Таблица 9.2 – Доходы от реализации плана маркетинга

Статья доходов	Цена	Количество	Временной период			
			01	02	03	...
1	2	3	4	5	6	7
Сегмент 1						
Ассортиментная позиция 1						
Ассортиментная позиция 2						

Продолжение таблицы 9.2

1	2	3	4	5	6	7
...						
Итого						
Сегмент 2						
Ассортиментная позиция 1						
...						
Итого						

9.3 БЮДЖЕТ МАРКЕТИНГА

ЧТО ЭТО?

Бюджетирование (от старонормандского *bougette* – кошелек, сумка, кожаный мешок, мешок с деньгами) – схема доходов и расходов определенного объекта (семьи, бизнеса, организации, государства и т. д.), устанавливаемая на определенный период времени, обычно на один год.

Бюджет маркетинга – это план действий по реализации маркетинговой политики в денежном выражении. Успешное выполнение бюджета означает обеспечение приемлемых затрат на реализацию всех мероприятий плана маркетинга.

Бюджет продаж – операционный бюджет, содержащий информацию о запланированном объеме продаж, цене и ожидаемом доходе от реализации каждого вида продукции.

ЗАЧЕМ ЭТО?

Цель бюджетирования – обеспечение производственно-коммерческого процесса необходимыми денежными ресурсами.

Задачи бюджетирования:

- установление объектов бюджетирования;
- разработка системы бюджетов (операционных и финансовых);
- расчет соответствующих показателей бюджетов;
- вычисление необходимого объема денежных ресурсов, обеспечивающих финансовую устойчивость, платежеспособность и ликвидность баланса предприятия;
- расчет величины внутреннего и внешнего финансирования и выявление резервов их дополнительного привлечения;

– прогноз доходов, расходов и капитала организации.

Требования к бюджету продаж:

– бюджет должен отражать по крайней мере месячный или квартальный объем продаж в натуральных и стоимостных показателях;

– бюджет составляется с учетом спроса на продукцию, географии продаж, категорий покупателей, сезонных факторов;

– бюджет включает в себя ожидаемый денежный поток от продаж, который в дальнейшем будет включен в доходную часть бюджета потоков денежных средств;

– в процессе прогноза денежных потоков от продаж необходимо учитывать коэффициенты инкассации, которые показывают, какая часть продукции оплачена в месяц отгрузки, в следующий месяц, безнадежный долг.

КАК ЭТО СДЕЛАТЬ?

Для составления бюджета маркетинговой деятельности необходимо заполнить таблицу (таблица 9.3).

Таблица 9.3 – Консолидированный бюджет маркетинга

Статья бюджета	Временной период		
	01	02	...
Ассортиментная позиция 1			
Расход			
Доход			
Сальдо			
...			

ГЛАВА IV САМООЦЕНКА ПЛАНА МАРКЕТИНГА/АУДИТ ПЛАНА МАРКЕТИНГА

10 АУДИТ ПЛАНА МАРКЕТИНГА

10.1 ПОНЯТИЕ АУДИТА

ЧТО ЭТО?

Аудит плана маркетинга представляет собой оценку его соответствия рыночным условиям функционирования организации и общекорпоративным стратегиям.

Оценка плана маркетинга и маркетинговых мероприятий может быть:

- 1) качественной;
- 2) количественной.

Качественная оценка рассматривает разработанный маркетинг-микс с позиции соответствия следующим правилам:

- 1) адаптации (план маркетинга должен подходить одновременно рынку, для которого разрабатывался, и предприятию);
- 2) согласованности (все элементы маркетинг-микса взаимосвязаны между собой и с позиционированием, которое лежит в их основе; противоречие между ними отсутствует);
- 3) превосходства (наличие хотя бы по одному аспекту маркетинг-микса относительного преимущества над товарами конкурентов);
- 4) безопасности (наличие шансов успешной реализации стратегии, если одна из гипотез не будет полностью реализована).

К критериям количественной оценки относятся:

- 1) объем продаж, которого можно достичь (позволяют ли запланированные объемы продаж покрывать издержки);
- 2) доля рынка, которую можно завоевать (позволяют ли оперативные мероприятия достичь плановой доли рынка);
- 3) финансовые результаты, которые будут из этого следовать (рентабельность и др.).

ЗАЧЕМ ЭТО?

Самооценка плана маркетинга позволяет предвидеть возможные потери от ошибок реализации плана.

ЧТО ЭТО?

Процедура проведения аудита выглядит следующим образом:

- 1) проверяется наличие всех необходимых для аудита документов, а именно:
 - организационной структуры организации;
 - положения о миссии организации;
 - корпоративного/рыночного плана, плана прибыли;
 - квалификационных требований к маркетинговому персоналу;
 - описания функций отдела продаж;
 - каталогов и брошюры (организации и ее конкурентов);
 - образцов пресс-релизов;
 - рекламы в средствах массовой информации, включая веб-сайт и материалы адресной почтовой рассылки (с учетом графиков и целей рассылки организации и ее конкурентов);
 - формы отчетности торгового персонала;
 - базы данных о клиентах организации;
 - журнала регистрации запросов организации;
 - анализа продаж (внутренний рынок и экспорт);
 - формы оценки деятельности торгового персонала/агентов/дистрибьюторов;
 - отчетов и смет по исследованиям возможности внедрения новых продуктов;
 - списка регулярно получаемых статистических данных;
 - отчетов о контактах торговых представителей;
 - журнала регистрации заявок на гарантийное обслуживание;
 - анализа жалоб;
 - формы регистрации сервисного обслуживания;
 - формы агентских соглашений;
 - всех программ обучения торгового и маркетингового персонала (сохранение, конспекты);
 - деталей всех маркетинговых исследований, проведенных в течение последних одного-двух лет (а не только отчеты о таких исследованиях);
- 2) определяются разделы плана маркетинга, подлежащие анализу;
- 3) составляются списки вопросов, по которым будет проводиться аудит;

- 4) проводится аудит, причем даются максимально точные ответы на поставленные вопросы;
- 5) разрабатывается система рекомендаций по улучшению плана маркетинга;
- 6) дорабатывается свой план маркетинга согласно выработанным рекомендациям.

КАК ЭТО СДЕЛАТЬ?

Для проведения самооценки плана маркетинга необходимо разработать таблицу показателей (списки контрольных вопросов), по которым целесообразно оценить перспективность разработанного плана маркетинга. В таблице 10.1 приведен пример листа самооценки плана маркетинга.

Таблица 10.1 – Лист самооценки маркетингового проекта

Критерий	Оценка
1	2
Общая оценка проекта	
Актуальность проекта (0 – банален, 1 – может иметь место, 2 – актуален)	
Наличие уникального торгового предложения (0 – не имеется, 1 – имеется)	
Исследовательская часть	
Изучены тенденции мирового рынка (0 – не изучены, 1 – упоминаются, 2 – изучены подробно)	
Проведено исследование рамочных условий внутреннего рынка (0 – теоретическое описание факторов, 1 – детальный, конкретизированный анализ среды маркетинга)	
Проведено исследование потребителей (0 – нет, 1 – неполное или с ошибками, 2 – полное)	
Исследованы конкуренты (0 – нет, 1 – упоминаются, 2 – подробно, четко обозначены отличия)	
Маркетинговая стратегия	
Сегментирование рынка (0 – отсутствует, 1 – присутствует)	
Позиционирование (0 – отсутствует, 1 – упоминается, 2 – имеется карта позиционирования и позиционное выражение)	
Выбор стратегии охвата рынка (0 – не обоснована или ошибочна, 1 – обоснована)	
Маркетинговая тактика	
Ассортиментная политика (0 – не разработана, 1 – упоминается, 2 – обоснована)	
Упаковка, маркировка (0 – не разработаны, 1 – упоминаются, 2 – обоснованы)	
Сервисная политика (0 – не разработана, 1 – упоминается, 2 – обоснована)	
Ценовая политика (0 – не разработана, 1 – упоминается, 2 – обоснована)	
Политика продвижения (0 – не разработана, 1 – упоминается, 2 – обоснована)	
Политика распределения (0 – не разработана, 1 – упоминается, 2 – обоснована)	

Продолжение таблицы 10.1

1	2
Управление маркетингом	
Бюджетирование (0 – отсутствует, 1 – очерчен, 2 – конкретен)	
Контроль (0 – отсутствует, 1 – спланирован, 2 – конкретен)	
«Реальность» проекта	
Рассчитаны показатели рыночной структуры и динамики, такие, как потенциал, емкость, динамика показателей производства, продаж, спроса (0 – нет, 1 – частично или с ошибками, 2 – обоснованы)	
Целеполагание (0 – отсутствует, 1 – «общее место» или ошибочное, 2 – конкретное)	
Итого	

Библиотека БГУИР

ГЛАВА V РАЗРАБОТКА ПЛАНА ПО КОНТРОЛЮ И МОНИТОРИНГУ

11 КОНТРОЛЬ И МОНИТОРИНГ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

11.1 ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ КОНТРОЛЯ

ЧТО ЭТО?

Контроль плана маркетинга представляет собой соотнесение полученных результатов с поставленными целями, выявление и анализ зафиксированных отклонений.

Маркетинговый контроль должен быть объективным и осуществляться в определенной последовательности. Также важно соблюдать определенную периодичность его проведения.

Выделяют следующие объекты контроля маркетинговой деятельности:

- 1) контроль продаж;
- 2) контроль издержек и рентабельности/эффективности маркетинга;
- 3) контроль некоторых аспектов маркетинговой политики.

Основная цель использования контроля показателей маркетинга – текущая оценка его эффективности. А поскольку многие его показатели предваряют финансовый результат, они важны для внедрения стратегии и непосредственного достижения этого результата. Однако не все маркетинговые показатели являются ведущими показателями эффективности бизнеса. Существуют текущие и конечные маркетинговые показатели. Важны и те и другие, но особенно первые, поскольку они также являются ведущими индикаторами эффективности финансовой деятельности. Конечные показатели довольно точно отражают финансовый результат.

Осведомленность о товаре, намерение купить, пробное использование товара, а также удовлетворенность и неудовлетворенность покупателей вместе с потребительскими восприятиями качества сравниваемого продукта, качества услуг и потребительской ценностью – все это текущие маркетинговые показатели. Изменения в каждой категории, положительные или отрицательные, обычно предшествуют фактическим изменениям покупательского поведения потребителей. В результате эти текущие показатели мышления и отношения клиентов являются важнейшими индикаторами будущего покупательского поведения, а следовательно, выручки и получения прибыли. Например, покупатели удовлетворены, но их восприятие ценности вашего товара по сравнению с вариантами конкурентов

неуклонно уменьшается. Возможно, этот процесс вызван не действиями организации, просто комбинация их воспринимаемой выгоды по сравнению с затратами привела к тому, что потребительская ценность, предлагаемая конкурентами, увеличилась. Однако вы имеете конечный результат: восприятие ценности вашего товара покупателями уменьшилось. Эта перемена в восприятии, в свою очередь, открывает дверь продукции конкурентов. Получив раннее предупреждение, рыночная фирма может скорректировать свои действия прежде, чем ее потребители станут покупателями какого-нибудь конкурента. Без учета текущих маркетинговых показателей проблемы могут оставаться незамеченными и неразрешенными до тех пор, пока после снижения финансовых результатов не станет ясно, что что-то идет не так.

К внешним конечным маркетинговым показателям относятся следующие: доля рынка, сохранение клиентов, выручка на одного потребителя и др. Эти показатели выводятся в конце определенного периода финансовой деятельности, каждый из них предусматривает разный набор средств диагностики и анализа происходящего.

Предположим, что объем продаж увеличивается и опережает прогнозы, а финансовый результат тоже оказывается лучше, чем ожидалось. Большинство компаний были бы довольны такой ситуацией. Тем не менее, если конечные маркетинговые показатели говорят о том, что фирма теряет долю на растущем рынке, а недостаточное сохранение клиентов маскируется за счет увеличения числа новых потребителей, есть повод для беспокойства. Компания, не располагающая внешними конечными маркетинговыми показателями, имеет ограниченное представление о перспективах эффективности своей деятельности.

Принято выделять три категории показателей эффективности маркетинга:

– показатели рыночной эффективности. Эти показатели оценивают внешние рыночные условия и привлекательность рынков. К ним относятся темпы роста, доля рынка, привлекательность рынка, привлекательность отрасли и потенциал рыночного спроса;

– показатели конкурентной эффективности. Эти внешние показатели демонстрируют конкурентоспособность товаров фирмы. К ним относятся эффективность деятельности фирмы в отношении предложения конкурентоспособной цены, качества продукции и услуг, бренда и затрат;

Н.В. Положительное отклонение, значительно отличающееся от плана, также следует анализировать. Возможно, неправильно были выставлены цели или же резко изменилась ситуация.

– показатели деятельности клиента. Эти внешние показатели характеризуют эффективность сотрудничества с потребителями. К ним относится оценка удовлетворенности, сохранения, лояльности, осведомленности клиентов и воспринимаемой потребительской ценности.

Также следует выделять внутренние и внешние показатели эффективности маркетинговой деятельности.

Внутренние показатели важны для контроля себестоимости единицы продукции, расходов, оборачиваемости активов, производительности работников, фондоотдачи и общего расчета рентабельности. Показатели рыночной деятельности одинаково значимы и для обеспечения внешней оценки эффективности данного бизнеса.

Соотношение внешних, внутренних, текущих и конечных показателей представлено в таблице 11.1.

Таблица 11.1 – Внутренние показатели по сравнению с внешними и текущие показатели по сравнению с конечными

Оценочные перспективы	Перспектива по времени	
	Текущие показатели	Конечные показатели
Внутренние (в компании)	Дефекты продуктов; несвоевременные поставки; ошибки в выставлении счетов; дебиторская задолженность; оборотная оборачиваемость запасов	Чистая прибыль/доход; рентабельность продаж; маржа на единицу продукции; рентабельность активов; оборотная оборачиваемость активов
Внешние (на рынке)	Удовлетворенность потребителей; сравнительное качество продукта; сравнительное качество услуги; намерения купить; осведомленность о товаре	Доля рынка; сохранение клиентов; сравнительные продажи новых продуктов; выручка на одного клиента; темпы роста рынка

11.2 ЧАСТНЫЕ СЛУЧАИ КОНТРОЛЯ

КОНТРОЛЬ ЗА ПРОДАЖАМИ

Продажи являются барометром деятельности любой организации. Для того чтобы сведения о продажах могли стать инструментами эффективного контроля, следует выполнить три условия: оценить их по различным критериям, сравнить с нормами и со всем комплексом показателей, оценивающих рынок.

Общий объем продаж может ввести в заблуждение, т. к. в целом удовлетворительный торговый оборот по организации может скрывать неравномерность продаж по регионам или товарным группам. Поэтому следует проводить анализ продаж по разным критериям:

- 1) продажи по товарам или моделям;
- 2) продажи по регионам или по филиалам;
- 3) продажи товаров по типам потребителей или клиентам.

Также важно сравнивать абсолютные показатели продаж с предполагаемыми нормами и целями, а также с рыночной ситуацией в целом.

КОНТРОЛЬ ЗА ИЗДЕРЖКАМИ И РЕНТАБЕЛЬНОСТЬЮ

Как правило, контроль издержек сводится к расчету общей суммы расходов, понесенных организацией на реализацию плана маркетинга. Вместе с тем необходимо распределять издержки по товарам, секторам или типам потребителей, которым они соответствуют, что дает возможность выделять проблемные зоны и устранять их.

Также в расчете рентабельности маркетинговой деятельности сложность состоит в том, что невозможно обосновать изменение в продажах применением какого-либо инструмента маркетинга. Как правило, при реализации маркетинга достигается синергетический эффект, который зависит не только от совместного системного применения всех инструментов *4P*, но и от мероприятий, проведенных в прошлом периоде, от действий конкурентов на рынке.

Самым распространенным подходом расчета рентабельности маркетинговой деятельности является использование следующей формулы:

$$\text{Маркетинговая } ROI = \frac{\text{Чистая прибыль от маркетинга}}{\text{Затраты на маркетинг и продажи}} \times 100 \%. \quad (11.1)$$

Маркетинговая *ROI* также позволяет сравнивать маркетинговую эффективность различных стратегий или одну компанию с другой.

ЗАЧЕМ ЭТО?

Показатели эффективности маркетинга обеспечивают весомое дополнение традиционным показателям эффективности финансовой деятельности. Они позволяют менеджерам по маркетингу понимать, контролировать эффективность рынка и управлять ею при помощи маркетинговой стратегии.

КАК ЭТО СДЕЛАТЬ?

Этапы контроля:

- 1) формулировка целей и норм, которые следует достичь;
- 2) анализ достижений и отклонений;
- 3) устранение отклонений.

Анализ достижений и отклонений следует осуществлять следующим образом:

- собрать информацию о достижении плана;
- определить отклонение;
- объяснить отклонение;
- предложить меры по исправлению ситуации.

Для реализации данного этапа контроля используйте показатели, приведенные в таблице 11.2.

Таблица 11.2 – Показатели для контроля маркетинговой деятельности

Фактор	План	Факт	Допустимый коридор отклонения	Отклонение	Причины	Устранение
1	2	3	4	5	6	7
Продажи по товарам/моделям						
Рост продаж по товарам/моделям, %						
Продажи по регионам/филиалам						
Рост продаж по регионам/филиалам, %						
Продажи по типам потребителей						
...						
Доля рынка						
Рост доли рынка, %						
Относительная доля рынка						
Рост относительной доли рынка, %						
Емкость рынка						
Рост емкости рынка, %						
...						

Продолжение таблицы 11.2

1	2	3	4	5	6	7
...						
Рентабельность продаж						
Рентабельность маркетинговой деятельности						
Недовольные клиенты, %						
Новые клиенты, %						
Удержание клиентов, %						

Библиотека БГУИР

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

- 1 Евенко, Л. И. Стратегическое управление / пер. с англ. / Науч. ред. и авт. предисл. Л. И. Евенко. – М. : Экономика, 1989. – 519 с.
- 2 Гайдаенко, Т. А. Маркетинговое управление. Полный курс МВА. Принципы управленческих решений и российская практика / Т. А. Гайдаенко. – М. : Изд-во Эксмо, 2005. – 480 с.
- 3 Маркетинговые каналы / Л. В. Штерн [и др.] ; пер. с англ. – 5-е изд. – М. : Издательский дом «Вильямс», 2002. – 624 с.
- 4 Ошибки и успехи в маркетинге / Р. Ф. Хартли [и др.] ; пер. с англ. – 8-е изд. – М. : Издательский дом «Вильямс», 2003. – 480 с.
- 5 Малхотра, Н. К. Маркетинговые исследования. Практическое руководство / Н. К. Малхотра ; пер. с англ. – 4-е изд. – М. : Издательский дом «Вильямс», 2007 – 1200 с.
- 6 Основы маркетинга / Ф. Котлер [и др.] ; пер. с англ. – 2-е изд. – М. : Издательский дом «Вильямс», 2001. – 944 с.
- 7 Беляцкая, Т. Н. Управление качеством : пособие / Т. Н. Беляцкая. – Минск : БГЭУ, 2009. – 250 с.
- 8 Ламбен, Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок / Ж.-Ж. Ламбен, Р. Чумпитас, И. Шулинг. – СПб. : Классика МВА, 2011. – 720 с.
- 9 Портер, М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей конкурентов / М. Портер ; пер. с англ. – М. : Альпина Паблишер, 2011. – 457 с.
- 10 Кавасаки, Г. Революционный продукт. Как создать и вывести на рынок / Г. Кавасаки, М. Морено – М. : Манн, Иванов, Фербер, 2012. – 224 с.
- 11 Альтшуллер, Г. Найти идею. Введение в ТРИЗ – теорию решения изобретательских задач / Г. Альтшуллер. – М. : Альпина Паблишер, 2015. – 402 с.
- 12 Крогерус, М. Книга решений. 50 моделей стратегического мышления / М. Крогерус, Р. Чепелер. – М. : Олимп-бизнес, 2012. – 192 с.

Учебное издание

Беляцкая Татьяна Николаевна
Маклакова Ольга Михайловна

МАРКЕТИНГ: МЕТОДИКА СОСТАВЛЕНИЯ ПЛАНА
УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ПОСОБИЕ

Редактор *Е. С. Чайковская*
Корректор *Е. Н. Батурчик*
Компьютерная правка, оригинал-макет *Е. Д. Степуть*

Подписано в печать 25.11.2016. Формат 60x84 1/16. Бумага офсетная. Гарнитура «Таймс».
Отпечатано на ризографе. Усл.печ.л. 7,09. Уч.-изд. л. 7,0. Тираж 300 экз. Заказ 57.

Издатель и полиграфическое исполнение: учреждение образования
«Белорусский государственный университет информатики и радиоэлектроники».

Свидетельство о государственной регистрации издателя,
изготовителя, распространителя печатных изданий №1/238 от 24.03.2014,

№2/113 от 07.04.2014, №3/615 от 07.04.2014.

ЛП №02330/264 от 14.04.2014.

220013, Минск, П. Бровки 6